

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**
Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри:

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: **«Забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації
діяльності»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

Дубченко Євгеній Євгенійович

(підпис)

Керівник: доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. КОЦКО Т.А.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. БАЖЕРІНА К.В.

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Дубченку Євгенію Євгенійовичу**

1. Тема роботи: «Забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ХХХ», аналітичні матеріали внутрішнього аудиту підприємства, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2015-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- дослідити сутність поняття «розвиток підприємства», охарактеризувати його види та чинники його забезпечення;
- розкрити сутність диверсифікації як інструменту забезпечення розвитку підприємства, розглянути методологічні аспекти управління диверсифікацією підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства – ТОВ «XXX»;
- охарактеризувати особливості розвитку ТОВ «XXX» та оцінити його ефективність;
- здійснити стратегічний аналіз ТОВ «XXX» та оцінити потенціал його розвитку;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати можливі варіанти розвитку ТОВ «XXX» на засадах диверсифікації діяльності;
- обґрунтувати економічну доцільність обраного варіанту розвитку ТОВ «XXX»;

5. Перелік графічного матеріалу:

- сутність поняття «розвиток підприємства», чинники та передумови забезпечення розвитку сучасного підприємства;
- диверсифікація діяльності як інструмент забезпечення розвитку підприємства;
- особливості реалізації політики диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- організаційно-економічна характеристика ТОВ «XXX» та тенденцій його розвитку;
- результати господарської діяльності ТОВ «XXX» та проблеми його розвитку;
- характеристика середовища діяльності ТОВ «XXX»;
- стратегія розвитку ТОВ «XXX», особливості її реалізації в умовах макроекономічної нестабільності;
- можливі варіанти розвитку ТОВ «XXX» на засадах диверсифікації діяльності;
- очікувані результати реалізації обраного варіанту розвитку ТОВ «XXX» на засадах диверсифікації діяльності.

6. Орієнтовний перелік публікацій – ;

7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності	20.10.2018р. – 20.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	21.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд методологічних аспектів управління диверсифікацією діяльності підприємства	26.12.2018 р. – 31.01.2019 р.	
4.	Проведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «XXX»	01.02.2019 р. – 30.02.2019 р.	
5.	Дослідження особливостей розвитку ТОВ «XXX»	31.02.2019 р. – 31.03.2019 р.	
6.	Розроблення можливих варіантів забезпечення диверсифікації ТОВ «XXX»	01.04.2019 р. – 20.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності ТОВ «XXX»	21.04.2019 р. – 25.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»	26.05.2019 – 30.05.2019р.	

Студент _____ ДУБЧЕНКО Є.Є.

Керівник дипломної роботи _____ КОЦКО Т.А.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності» містить 105 сторінок, 17 таблиць, 25 рисунків, 9 формул і 2 додатки. Перелік посилань нараховує 53 найменувань.

Метою дослідження є обґрунтування системи заходів щодо забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємства.

Предметом дослідження є система принципів та управлінський інструментарій забезпечення розвитку ТОВ «XXX» на засадах диверсифікації діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в царині конкуренції та розробки конкурентної стратегії. У процесі досліджень застосовувались: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, метод синтезу та методи аналізу та динаміки.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що ведуть діяльність на ринку приватних автоперевезень, для розвитку підприємства і пристосування до сучасних умов ринку, зокрема ТОВ «XXX», для забезпечення розвитку фірми.

У сучасних умовах вибір ефективного напрямку диверсифікації діяльності підприємства є важливим завданням, від рішення якого залежить його розвиток.

Ключові слова розвиток підприємства, диверсифікації діяльності, ефективність, ринок приватних автоперевезень, послуги, забезпечення розвитку підприємства.

ABSTRACT

The diploma work of educational qualification level "bachelor" on the topic: "Ensuring the development of the enterprise on the basis of diversification of activities" contains 105 pages, 17 tables, 25 figures, 9 formulas, 2 applications. The list of references includes 53 items.

The purpose of the study is to justify the system of measures to ensure the development of the enterprise on the basis of diversification of activities.

The object of research is the process of enterprise development.

The subject of the research is a system of principles and management tools to ensure the development of LLC "bias" on the basis of diversification of activities.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the research was the scientific concepts and theoretical developments of the leading domestic and foreign scientists in the field of competition and the development of a competitive strategy. In the course of research, the method of theoretical generalization and comparison, induction and deduction, the systemic method, the method of synthesis and methods of analysis and dynamics were used.

The results of the study can be used by enterprises operating in the market of private road haulage, for the development of the company and adaptation to modern market conditions, in particular LLC XXX, to ensure the development of the company.

In modern conditions, the choice of an effective direction for diversifying the activities of an enterprise is an important task, on the solution of which its development depends.

Keywords: *enterprise development, diversification of activities, efficiency, trucking market, services, ensuring the development of the enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	11
1.1.Розвиток сучасного підприємства: сутність та чинники.....	11
1.2.Диверсифікація як інструмент забезпечення розвитку підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ТОВ «ХХХ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	40
2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.2.Ефективність розвитку підприємства та його особливості.....	52
2.3.Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства	68
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТОВ «ХХХ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	77
3.1.Визначення можливих напрямків розвитку підприємства та механізмів їх реалізації	77
3.2.Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих напрямків розвитку підприємства	85
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Зростання темпів науково-технічного прогресу, збільшення конкуренції на ринку, глобалізація економіки в світі та її зміни що до кризових явищ приводить до пошуку нових шляхів зниження кон'юнктурних коливань ризиків і підвищення конкурентоспроможності компаній. В цих умовах організаціям приходить майже завжди розраховувати на власні сили, находячи вихід з цих проблем за рахунок зменшення витрат, ризиків та збільшення поля діяльності в сторону більшого і стабільнішого попиту. Диверсифікація виробництва є одним із способів втілення в життя все вищесказане, а саме як спосіб покращення і оновлення асортименту виробництва, зменшення залежності фірми від вузької товарної номенклатури, сприяння в інноваційній діяльності підприємства.

Диверсифікація виробництва має свої особливості і нюанси саме через це дана тема являється актуальною для вивчення. В працях зарубіжних і вітчизняних авторів досить повно розглянуті теоретичні та науково-методичні основи, а саме в роботах: І. Ансоффа, М. Паскє, А. А. Томпсона, А. М. Аронова, Г. Я. Гольдштейна, Т. Коно, Г. І. Немченко, В. Г. Габаліса, В. Коноплицького, М. Д. Корінко, М. В. Мінковської, Ю. Б. Іванова, О. О. Цогли та ін. Праці цих вчених в загальному присвячені таким питанням, як збалансованість асортиментного портфеля, методи диверсифікації, особливості управління диверсифікованою фірмою, її фінансова стійкість.

Розгляду проблем диверсифікації діяльності підприємств, які працюють у сфері інформаційного забезпечення транспортних послуг не приділяється належної уваги. В той же час необхідним стає удосконалення різноманітних механізмів посилення конкурентних переваг таких підприємств та пошук нових підходів для їх забезпечення стратегічними інструментами, які б дозволяли досягати поставлених цілей в умовах нестабільності та швидко змінюваного середовища.

Таким чином, незважаючи на значну зацікавленість вчених та дослідників до зазначеної проблематики протягом останнього часу, деякі аспекти залишаються недостатньо опрацьованими, потребують вдосконалення та подальшого дослідження.

Актуальність та необхідність більш глибоких досліджень даних проблем й визначили вибір теми та цільову направленість дипломного дослідження.

Метою роботи є обґрунтування системи заходів щодо забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність поняття «диверсифікація діяльності підприємства», охарактеризувати диверсифікацію як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства;
- дослідити сутність поняття «розвиток підприємства», розкрити його особливості, природу та систему чинників;
- розглянути методологічні аспекти управління диверсифікацією підприємства, підходи до реалізації політики диверсифікації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства – ТОВ «XXX»;
- охарактеризувати особливості розвитку ТОВ «XXX» та здійснити стратегічний аналіз підприємства, оцінити потенціал його розвитку;
- запропонувати можливі варіанти розвитку ТОВ «XXX» на засадах диверсифікації діяльності;
- обґрунтувати економічну доцільність обраного варіанту розвитку ТОВ «XXX»;

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємства.

Предметом дослідження являється система принципів та управлінський інструментарій забезпечення розвитку ТОВ «XXX» на засадах диверсифікації діяльності.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «XXX» (ТОВ «XXX»). ТОВ «XXX» працює у сфері інформаційного забезпечення транспортних послуг. Юридична адреса підприємства: 04053, м. Київ, вулиця В. Винниченка, 4/3.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в царині конкуренції та розробки конкурентної стратегії. У процесі досліджень застосовувались: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, метод синтезу та методи аналізу та динаміки.

Практична значущість дипломної роботи. Запропоновані у роботі пропозиції щодо забезпечення розвитку організації можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються у сфері інформаційно-комунікативної підтримки транспортних послуг. Результати дослідження дозволять компаніям ефективно конкурувати незважаючи на особливості зовнішнього середовища.

Керівництвом ТОВ «XXX» було використано запропоновані рекомендації дипломної роботи в частині напрямів забезпечення розвитку підприємства через диверсифікацію діяльності, яка дозволяє розширити клієнтську базу підприємства, підвищити ефективність надання транспортних послуг, їх якість та посилити тим самим стійкість підприємства в умовах несприятливої його кон'юнктури, та системної макроекономічної нестабільності (акт впровадження №49 від 17.05.19р).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Розвиток сучасного підприємства: сутність та чинники

Сьогодні розвиток є одним з найважливіших понять сучасної економіки. Він традиційно пов'язується з переходом можливості в актуальне буття, процесом переходу до більш якісного стану, якісними позитивними змінами, набуттям нової якості, рухом і трансформаціями цілісних систем, процесами посилення, зростання, зміцнення, покращання.

Розвиток підприємства становить собою безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам [2, с 76]. Спосіб розвитку підприємства – це організована послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення наявних завдань. Для ідентифікації способу розвитку підприємства потрібно дотримуватися певних вимог, за якими спосіб розвитку підприємства як організована послідовність дій має:

- дозволяти перевести підприємство з одного стану в інший, більш досконалий, якісно новий стан, що має бути чітко ідентифікованим;

- дозволяти організувати процес переходу підприємства в інший, більш досконалий стан;
- здійснюватися шляхом цілеспрямованого внесення переважно керованих змін у діяльність підприємства;
- мати конкретний змістовно визначений характер дій [2, с. 77].

З використанням цих критеріїв сформовано сукупність способів розвитку підприємства. Природу способів розвитку підприємства встановлено в ході їхнього критеріального компаративного аналізу з використанням низки критеріїв (інтенсивність змін у діяльності підприємства, складність використання способу розвитку, величина необхідних витрат, природа первинних об'єктів впливу, вплив на формування результату розвитку підприємства).

Використання кожного зі способів розвитку підприємства є результативним за певних умов. Результативність способу розвитку підприємства визначено як ступінь наближення при його використанні процесу розвитку до планованого, а результатів розвитку – до очікуваних [2, с. 77].

Результативність використання способів розвитку підприємства залежить від наявності певних умов: корпоративної культури, мотивації та кваліфікації персоналу, недоцільності або неможливості використання інших шляхів покращення діяльності, наявності сильної управлінської команди, відповідних компетенцій підприємства, вільних фінансових ресурсів, інформаційної підтримки, розвиненості сегменту ринку, на якому працює підприємство.

Результати роботи підприємств, їх структурних підрозділів та господарських організацій залежать від ряду факторів економічного, організаційного, технічного і технологічного характеру. В економічних дослідженнях під фактором зазвичай розуміють умови здійснення господарських процесів і причини, що впливають на них. Діяльність підприємств складна і багатогранна. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних господарських процесів, що характеризуються системою показників, які залежать від численних і різноманітних факторів. Глибоке вивчення всього комплексу чинників, що вплинули на хід виконання планів і динаміку

господарювання, дозволяє правильно оцінити результати роботи підприємств, виявити і використовувати резерви зростання їх економічного потенціалу, підвищення ефективності виробництва.

Кожен фактор може складатися з ряду причин, які, в свою чергу, виступають як самостійні фактори з більшим чи меншим ступенем впливу на результати господарської, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств. Отже, чинники можуть бути першого, другого, третього, ... n-ного порядку. Чим більше їх деталізація, тим детальніше вони вивчаються, тим повніше виявляються наявні резерви поліпшення господарської діяльності підприємств.

Фактори взаємопов'язані між собою і нерідко впливають на результати господарської та іншої діяльності підприємств в різних напрямках: одні – позитивно, інші – негативно, треті в існуючих умовах економічного розвитку є нейтральними. Причому негативний вплив одних факторів може знизити або нейтралізувати позитивний вплив інших. Все це вимагає вивчення якомога більшої кількості чинників.

Велике значення для оцінки діяльності підприємств має розподіл факторів за характером їх дії на інтенсивні та екстенсивні. До екстенсивних відносяться чинники, які пов'язані зі зміною кількісних, а не якісних характеристик функціонування підприємства. Як приклад можна привести збільшення обсягу виробництва продукції за рахунок збільшення числа робочих.

До екстенсивних відносяться чинники, які відображають обсяг виробничих ресурсів (наприклад, зміни чисельності працівників, вартості основних фондів), їх використання за часом (зміна тривалості робочого дня, коефіцієнта змінності обладнання тощо), а також невиробниче використання ресурсів (витрати матеріалів на шлюб, втрати через відходи). Екстенсивні фактори пов'язані з розширенням матеріально-технічної бази підприємств, додатковим залученням матеріальних (товарних) і трудових ресурсів, розвитком економічного потенціалу.

Екстенсивні фактори розвитку підприємства:

Збільшення:

- кількості використовуваних ресурсів;
- кількості коштів праці;
- кількості предметів праці;
- чисельності робочої сили;
- часу використання ресурсів;
- часу використання та тривалості функціонування засобів праці;
- часу використання робочої сили; запасів (тривалості обороту)

оборотних фондів;

Усунення:

- непродуктивного використання ресурсів;
- непродуктивного використання коштів праці;
- непродуктивного використання предметів праці;
- непродуктивного використання робочої сили.

Інтенсивні фактори характеризують якісну сторону процесу виробництва.

Прикладом може служити збільшення обсягу виробництва продукції за рахунок підвищення рівня продуктивності праці.

До інтенсивним відносяться фактори, що відображають ефективність використання ресурсів або сприяють цьому (наприклад, підвищення кваліфікації працівників, продуктивності устаткування, впровадження прогресивних технологій). Інтенсивні фактори пов'язані з найбільш ефективним використанням досягнень науково-технічного прогресу, передових технологій. Вони забезпечують розвиток економіки за рахунок підвищення продуктивності суспільної праці, поліпшення використання матеріальних (товарних), трудових, фінансових ресурсів. Під інтенсивними факторами розуміється відображення ступеня зусилля підприємства, працівників щодо поліпшення діяльності підприємства, які відображаються в системі різних показників ефективності, не тільки за змістом, але і за вимірниками. Вимірювачами інтенсивних факторів можуть бути абсолютні величини в вартісному і натуральному вираженні,

відносні величини, виражені в коефіцієнтах, відсотках і ін. Зокрема, продуктивність праці може бути виражена у вартості або кількості продукції в розрахунку на одного працівника в одиницю часу; рівень рентабельності – у відсотках або коефіцієнтах і тощо.

Інтенсивні фактори розвитку підприємства:

Вдосконалення:

- процесу функціонування використовуваних ресурсів;
- технології виробництва;
- організації виробництва;
- організації праці;
- організації управління;
- відтворення і прискорення оновлення основних виробничих фондів;
- якісних характеристик використовуваних ресурсів;
- використовуваних засобів праці;
- використовуваних предметів праці;
- використовуваної робочої сили;

Прискорення:

- оборотності оборотних фондів.

У процесі здійснення виробничої діяльності підприємства, пов'язаної з виробництвом, реалізацією продукції і отриманням прибутку, ці фактори знаходяться в тісному взаємозв'язку і залежності. На сучасному етапі розвитку вирішальними є інтенсивні чинники, що забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання господарських ресурсів. Цим чинникам при аналізі повинна бути приділена особлива увага. Але не можна нехтувати вивченням екстенсивних чинників, що забезпечують розвиток економіки за рахунок залучення додаткових виробничих та інших ресурсів.

Основною метою виробничої і комерційної діяльності підприємства є максимізація прибутку, підвищення ефективності виробництва. Наростити виробництво можна двома шляхами:

- 1) шляхом збільшення кількості залучених у виробництво факторів (екстенсивний шлях);
- 2) за рахунок поліпшення технологій (інтенсивний шлях).

Основна ідея екстенсивних та інтенсивних способів розвитку виробництва дана К. Марксом, який, досліджуючи процес розширеного виробництва, писав, що воно розширюється «екстенсивно, якщо розширюється лише поле виробництва» і «інтенсивною, якщо застосовуються більш ефективні засоби виробництва». Таким чином, основними факторами екстенсивного зростання є додаткові витрати живої і матеріалізованої праці (без їх якісного вдосконалення): зростання чисельності працюючих (без зміни їх кваліфікації та загальноосвітнього рівня), зростання капітальних вкладень (на розширення обсягу втягуються в господарський оборот основних фондів незмінного технічного рівня), зростання обсягів споживаного сировини. Цей шлях розвитку є найпростішим шляхом розширення виробництва.

Екстенсивний розвиток підприємства являє собою збільшення виробництва за рахунок простого кількісного розширення самих факторів виробництва, тобто збільшення числа працівників без підвищення кваліфікації, розширення споживання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, за рахунок зростання капіталовкладень без поліпшення технологій. При цьому продуктивність (ефективність) факторів виробництва не змінюється. Екстенсивний спосіб розвитку виробництва передбачає збільшення випуску продукції без підвищення ступеня віддачі застосовуються у виробництві трудових і матеріальних ресурсів (тобто без підвищення результативності), а тільки за рахунок їх абсолютного збільшення.

Інтенсивний шлях розвитку являє собою зростання виробництва за рахунок більш ефективного використання факторів виробництва, тобто за рахунок впровадження нових, більш ефективних технологій за допомогою оновлення основних фондів, за рахунок поліпшення організації виробництва (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперації і тощо.), за рахунок удосконалювання використання основних, оборотних фондів,

прискорення їх оборотності, амортизації, за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили і вдосконалення наукової організації праці. Продуктивність збільшується, знижується матеріаломісткість і трудомісткість основного виробництва, що впливає на підвищення прибутку і рентабельності. Розрізняють екстенсивний та інтенсивний типи відтворення. Екстенсивний тип – збільшення виробничі потужності в результаті збільшення кількості використовуваних факторів виробництва

Екстенсивне відтворення – представляє собою одну з конкретних (початкових) форм виробництва розширеного типу, яка означає збільшення масштабів виробництва за рахунок додаткових трудових і матеріально-речових ресурсів (факторів) виробництва на колишній технічній основі і при тому ж рівні кваліфікації працівників. Це означає, що отримується приріст товарів і послуг досягається за рахунок відповідного збільшення всіх витрат необхідних ресурсів. Шляхи забезпечення екстенсифікації виробництва наступні: зростання чисельності зайнятих, збільшення робочого дня, зростання обсягу інвестицій, розширення апарату управління, зростання обсягу сировини, що видобувається і енергії і ін. Метод господарювання в цьому випадку витратний, а форма виробництва – фондо- і ресурсномістка.

Екстенсивний тип не має перспективи, бо наштовхується на обмеженість ресурсів, а тому і сам є досить обмеженим. Інтенсивний тип – збільшення виробничого потенціалу в результаті вдосконалення техніки і технології.

Інтенсивне відтворення на відміну від екстенсивного характеризується якісною зміною факторів виробництва, переходом виробництва на нову технічну основу.

У реальному житті інтенсивні і екстенсивні фактори завжди знаходяться в певній комбінації, доповнюючи один одного. Межі між ними відносні, рухливі. В процесі історичного розвитку здійснюється їх постійний взаємний перехід, тому можна говорити лише про переважному значенні тих чи інших.

Інтенсивний тип в своєму розвитку проходить два етапи.

Перший етап – часткова інтенсифікація, пов'язана з масовим витісненням ручної праці і заміною його машинним. На цьому етапі інтенсифікація здійснюється переважно за рахунок тільки одного фактору – робочої сили. Другий, вищий етап інтенсивного типу виробництва пов'язаний зі зростанням продуктивності праці за рахунок економії всіх факторів виробництва, абсолютного скорочення витрат в розрахунку на одиницю ефекту. Цей тип характеризується одночасним зростанням інтенсивності всіх факторів виробництва. Таким чином, інтенсивний тип суспільного відтворення означає розширення виробництва або кращого, більш повного використання різних ресурсів на базі досягнень науки і техніки, їх якісна зміна. Щоб забезпечити інтенсивний шлях розвитку виробництва, необхідні: оновлення техніки та модернізація виробництва; краще використання всіх ресурсів; прогресивні зрушення в галузевій структурі виробництва; економія матеріальних ресурсів; підвищення кваліфікації кадрів; зміцнення трудової дисципліни, посилення мотивації до праці; природоохоронні заходи; вдосконалення управління; раціоналізація зовнішньоекономічних зв'язків.

Класифікація факторів, виходячи із завдань аналізу діяльності підприємств як госпрозрахункових об'єктів, і вдосконалення методики їх аналізу дозволяють вирішити важливу проблему – очистити основні показники від впливу зовнішніх і побічних чинників з тим, щоб показники, прийняті для оцінки ефективності діяльності підприємства, краще відображали досягнення його колективу. Комплексна класифікація чинників дає можливість моделювати господарську діяльність, здійснювати комплексний пошук внутрішньогосподарських резервів з метою підвищення ефективності виробництва.

Класифікація факторів являє собою розподіл їх за групами в залежності від загальних ознак. Вона дозволяє глибше розібратися в причинах зміни досліджуваних явищ, точніше оцінити місце і роль кожного фактору у формуванні величини результативних показників. Досліджувані в аналізі фактори можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Щоб глибоко вивчити вплив факторів на господарську діяльність підприємства, необхідно забезпечити їх науково обґрунтовану класифікацію. В першу чергу слід виділити: виробничо-економічні фактори, або умови, необхідні для здійснення господарської діяльності. До них відносяться фактори ресурсів (кошти праці, предмети праці і сама праця); техніко-економічні фактори (механізація і автоматизація виробничих, торгових та інших технологічних процесів, впровадження досягнень науки, техніки, передової технології і організації праці); соціально-економічні чинники, що відображають творчу ініціативу і активність працюючих (участь трудящих в управлінні підприємством, ініціатива новаторів виробництва, моральне стимулювання і зацікавленість працівників в результатах своєї праці і ін.), рівень керівництва підприємством; соціально-психологічні фактори (всередині колективні відносини, взаємна відповідальність і взаємовиручка, конфліктні ситуації тощо); фізіологічні чинники (санітарно-гігієнічні умови праці, поліпшення організації виробництва і праці, естетичний стан приміщень та ін.).

Фактори можуть бути загальними, тобто впливають на ряд показників, або приватними, специфічними для даного показника. Узагальнюючий характер багатьох факторів пояснюється зв'язком і взаємною обумовленістю, які існують між окремими показниками. Виходячи із завдань аналізу господарської діяльності важливе значення має класифікація в якій фактори діляться на внутрішні, або контрольовані підприємством (вони, в свою чергу, поділяються на основні і не основні), і зовнішні, мало контрольовані або взагалі неконтрольовані. Внутрішніми основними називаються чинники, теоретично визначають результати роботи підприємства. Внутрішні не основні фактори хоча і впливають на узагальнюючі показники, але не пов'язані безпосередньо з сутністю даного показника.

Внутрішні не основні фактори хоча і впливають на узагальнюючі показники, але не пов'язані безпосередньо з сутністю даного показника наприклад порушення господарської і технологічної дисципліни. Зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, але кількісно визначають

рівень використання виробничих і фінансових ресурсів даного підприємства. Класифікація факторів і вдосконалення методики їх аналізу дозволяють вирішити важливу проблему – очистити основні показники від впливу зовнішніх побічних чинників з тим, щоб показники, прийняті для оцінки ефективності діяльності підприємства, об'єктивніше відбивали його досягнення.

Класифікація факторів, що визначають господарські показники, є основою класифікації резервів. Розрізняють два поняття резервів: по-перше, резервні запаси (наприклад, сировини, матеріалів), наявність яких необхідна для безперервної ритмічної діяльності підприємства; по-друге, резерви як ще не використані можливості зростання виробництва, поліпшення його кількісних показників. Резерви в повному обсязі можна виміряти розривом між досягнутим і можливим рівнем використання ресурсів, виходячи з накопиченого виробничого потенціалу підприємства. Класифікують резерви за різними ознаками. Основний принцип класифікації виробничих резервів – за джерелами ефективності виробництва, які зводяться до трьох основних груп (простим моментам процесу праці): доцільна діяльність, або праця; предмет праці; засоби праці. Науково обґрунтована організація виробничого процесу вимагає пропорційного наявності і використання матеріальних (засобів праці і предметів праці) і трудових ресурсів. Обсяг виробництва лімітується тими факторами або ресурсами, наявність яких мінімально. В сучасних умовах господарювання «вузьким місцем» у розвитку виробництва можуть бути трудові, матеріальні і особливо фінансові ресурси.

Під виробничим потенціалом підприємства розуміється максимально можливий випуск продукції за якістю і кількістю в умовах ефективного використання всіх засобів виробництва і праці, що є в розпорядженні підприємства. Максимально можливий – це значить при досягнутому і наміченому рівні техніки, технології, при повному використанні обладнання, при передових формах організації виробництва і стимулювання праці. На відміну від виробничої потужності виробничий потенціал підприємства характеризується оптимальним в даних умовах науково-технічного прогресу використанням всіх

виробничих ресурсів (як застосовуваних, так і споживаних). Сукупний резерв підвищення ефективності виробництва на підприємствах характеризується різницею між виробничим потенціалом і досягнутим рівнем випуску продукції. До основних ресурсів, що становлять основу економічного потенціалу підприємства, відносяться: засоби праці, тобто машини, обладнання, інструменти, а також будівлі і споруди, необхідні для їх функціонування, які в сукупності і вартісному вираженні визначаються як основний капітал; предмети праці, тобто сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, що використовуються для виробництва продукції, які в сукупності і вартісному вираженні визначаються як оборотний капітал; фінансові ресурси, що забезпечують процес виробництва грошовими коштами для ведення господарських операцій; трудові ресурси (персонал підприємства), які виконують всі функції з придбання необхідних ресурсів, організації виробництва, збуту готової продукції, управління підприємством і тощо.

Кожен з наведених ресурсів підприємства повинен ефективно використовуватися, що ефективно відбивається на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства. В якості останніх мається на увазі випущена і реалізована підприємством продукція в номенклатурі і асортименті відповідно до плану в натуральному і вартісному виразах, прибуток підприємства, розширення і оновлення виробничих потужностей та інші фактори розвитку виробництва. У разі якщо підприємство ефективно використовує всі види ресурсів, основні показники його фінансово-господарської діяльності мають тенденцію до зростання, і це означає підвищення ефективності використання його економічного потенціалу.

З позиції підприємства і в залежності від джерел утворення розрізняють зовнішні і внутрішньогосподарські резерви. Під зовнішніми резервами розуміються загальні народногосподарські, а також галузеві та регіональні резерви. Використання зовнішніх резервів, безумовно, позначається на рівні економічних показників підприємства, але головним джерелом підвищення ефективності роботи підприємств, як правило, є внутрішньогосподарські

резерви. Використання виробничих і фінансових ресурсів підприємства може носити як екстенсивний, так і інтенсивний характер. Екстенсивне використання ресурсів і екстенсивний розвиток орієнтуються на залучення у виробництво додаткових ресурсів. Інтенсифікація економіки полягає насамперед у тому, щоб результати виробництва зростали швидше, ніж витрати на нього, щоб, залучаючи у виробництво порівняно менше ресурсів, можна було добитися великих результатів. Базою інтенсивного розвитку є науково-технічний прогрес. Аналіз інтенсифікації виробництва вимагає класифікації факторів екстенсивного і інтенсивного розвитку.



Рис. 1.1. Властивості розвитку

Джерело: [3]

Систематизація існуючих дефініцій поняття «розвиток», критичний аналіз підходів до його трактування та дослідження поглядів науковців до відокремлення характеристик, притаманних розвитку, дали змогу встановити існування двох полярних груп властивостей розвитку (рис. 1.1.). Слід зазначити,

що більшість дослідників теорії розвитку дотримуються погляду щодо привалювання першої групи характеристик, притаманних розвитку [1, с. 126].

Переважає більшість існуючих визначень поняття «розвиток підприємства» спирається на відокремлення різноманітних змін або процесів, що призводять до зміни підприємством свого якісного стану. Низка дослідників у трактування сутності поняття «розвиток підприємства» додають критерій адаптивності – підвищення гнучкості та адаптації змін навколишнього середовища. Інша група науковців наполягає на необхідності зміни або оновленні сфер діяльності та бізнес процесів підприємства як головних критеріїв його ефективності. Узагальнення існуючих підходів та поглядів науковців до відокремлення видів розвитку підприємства дає змогу виділити 15 критеріїв, які найбільш змістовно характеризують сучасні тенденції, напрями та можливості розвитку підприємства (рис. 1.2.) [1, с 127].

Теоретичне узагальнення та системний аналіз підходів до трактування понять «розвиток», «розвиток підприємства» дає змогу дійти висновку про відсутність єдності та універсальності у визначенні поняття, наявність у різноманітних трактуваннях лише деяких властивостей та окремих аспектів розвитку. Критичний аналіз підходів до трактування поняття «розвиток» та дослідження поглядів науковців до відокремлення притаманних характеристик дали змогу встановити існування двох полярних груп властивостей розвитку. Контент аналіз підходів до визначення сутності поняття «розвиток підприємства» дає змогу виділити 15 критеріїв, які найбільш змістовно характеризують сучасні тенденції, напрями та можливості розвитку підприємства.

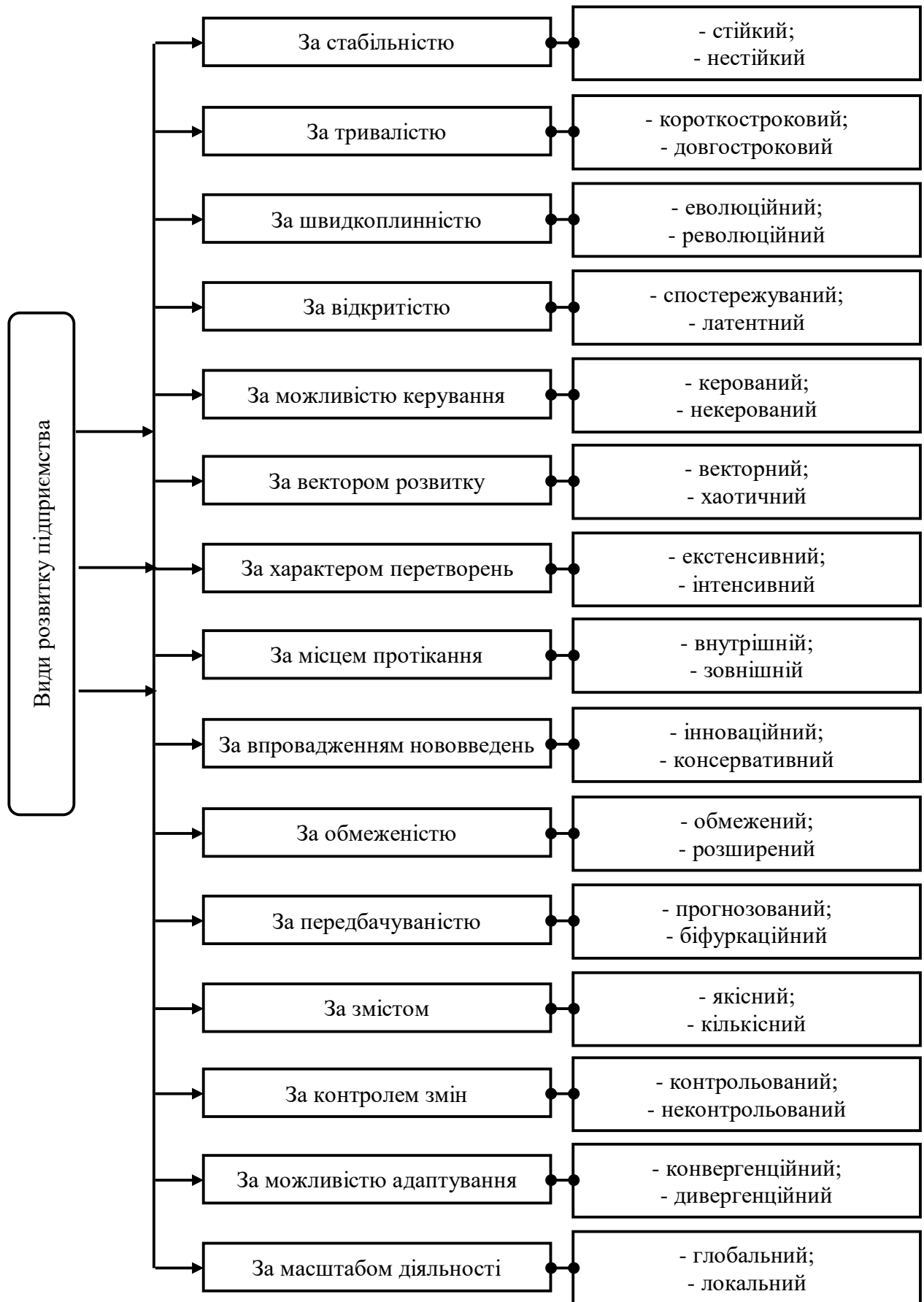


Рис. 1.2. Класифікація видів розвитку підприємства

Джерело: [12]

1.2. Диверсифікація як інструмент забезпечення розвитку підприємства

В ринкових умовах більшість фірм починають свою діяльність з невеликих підприємств з одним видом бізнесу, які обслуговують місцеві або регіональні ринки. У перші роки діяльності такої фірми номенклатура її продукції, робіт, послуг обмежена і не відрізняється різноманітністю. Основними напрямками діяльності молодих фірм є зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, формування прихильності потенційних споживачів до продукції фірми.

З плином часу, при позитивному розвитку бізнесу, номенклатура продукції розширюється, і фірма починає використовувати можливості територіального розширення ринку, переходячи від місцевого ринку до регіонального, далі національному та міжнародному. Поки у фірми є численні прибуткові можливості використовувати перспективи зростання в своїй галузі, може і не виникнути бажання і необхідності займатися диверсифікацією. Однак сьогоднішні гідності фірми можуть знецінитися завтра, коли зміняться смаки споживачів, з'являться нові товари, посиляться конкуренція з боку вітчизняних виробників і імпортерів або виросте сила постачальників і споживачів. В результаті, коли потенціал зростання фірми починає істотно скорочуватися, падає попит на її продукцію, їй доводиться робити стратегічний вибір: або підвищити свою агресивність в боротьбі з конкурентами за частку ринку, або зайнятися диверсифікацією в інші сфери бізнесу. Отже, чим би підприємство не займалося, рано чи пізно настає «поріг зростання», після якого доводиться вибирати: зупинитися, або рухатися вперед, прокладаючи собі нові шляхи. В останньому випадку виникають проблеми вибору - якого типу, в якому масштабі здійснювати диверсифікацію.

Пропонуючи за рахунок диверсифікації цілий комплекс продукції, підприємство може істотно підвищити свою конкурентоспроможність і послабити можливі ризики.

В даний час розроблено чимало визначень і понять диверсифікації. Розглянемо деякі з них.

У перекладі з латинської «diversificatio» – це зміна, різноманітність (diversus – різний, facere – робити).

Диверсифікація – це набір окремих видів підприємницької діяльності та будь-яка зміна (збільшення або зменшення) числа видів діяльності.

Диверсифікація – це прагнення підприємства до різноманітності виробленої продукції, що забезпечує йому додаткову комерційну стійкість.

Диверсифікація – це проникнення і розповсюдження господарської діяльності фірми в галузі і сфери (розширення і зміна асортименту продукції, географічної сфери і т.д.), не пов'язані з основним виробництвом і які не мають функціональної залежності від основної діяльності фірми.

Диверсифікація – це стратегія маркетингу, спрямована на активне проникнення підприємства в сфери виробництва і послуг, часто не властиві специфіці його роботи, з метою отримання додаткового прибутку і поліпшення фінансових результатів.

Чи не ранжуючи ці визначення за ступенем як найповнішого розкриття сутності диверсифікаційної діяльності, відзначимо, що в цих визначеннях помічені і відображаються різні важливі, цікаві аспекти диверсифікації діяльності підприємства. Всі ці визначення диверсифікації об'єднує прагнення підприємців, виробників продукції збільшити одержуваний прибуток, постійно переміщаючись в більш дохідні сфери бізнесу шляхом перерозподілу капіталу між окремими стратегічними госпрозрахунковими підрозділами підприємства та інвестування в більш рентабельні сфери бізнесу.

Реалізації диверсифікації для підприємця сприяє висновок з теорії про життєвий цикл товару стосовно того, що в перспективі благополуччя підприємства забезпечується надійно тільки тоді, коли життєві цикли товарів, що випускаються їм, перекривають один одного, що означає, що ще до моменту насичення ринку одним товаром, на ринок необхідно вивести вже наступний, новий товар.

Діючі підприємства, як благополучні, процвітаючі, так і фінансово не стійкі, звертаються до диверсифікації з різних причин. Зміна виду діяльності реалізується або з метою нарощування потенціалу підприємства, або є наслідком негативних результатів його діяльності.

Вважається, що поки підприємство може отримувати прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, немає істотної необхідності реалізовувати диверсифікацію. Диверсифікація є багатообіцяючою стратегією в основному в тому випадку, коли підприємство вичерпало всі наявні можливості подальшого зростання в своєму основному бізнесі.

Є й така думка, що до диверсифікації, як засобу виходу з кризи, частіше вдаються неблагополучні підприємства, які намагаються переламати негативні тенденції і забезпечити собі приплив «живих грошей» за рахунок зміни або доповнення основної діяльності.

Підприємства зі стійким фінансово-економічним становищем за допомогою диверсифікації розширюють зону своїх інтересів, освоюючи нові види діяльності як істотну основу стабільності свого бізнесу.

Мотиви, цілі, пріоритети диверсифікації, службовці орієнтиром і стимулом для розширення диверсифікованого бізнесу, представлені на рис.1.3 і 1.4 [24, с.18]. Мотиви і цілі диверсифікації можуть бути різними – від простого бажання вижити, до отримання додаткового прибутку – керівництво підприємства на свій розсуд реалізує найбільш прийнятні і суттєві, в тому числі і з урахуванням пережитих підприємством етапів життєвого циклу підприємства (рис.1.3.).

Цілі диверсифікації діяльності підприємства істотно залежать від його фінансового стану і можливостей.

Чіткого визначення часу, моменту, ситуації на ринку, коли підприємству необхідно звернутися до диверсифікації, не існує. Рішення про початок диверсифікації в значній мірі залежить від можливості зростання підприємства в своїй основній галузі і від конкретних позицій підприємства на ринку. На практиці рішення про диверсифікацію зазвичай приймається в разі, коли підприємство потрапляє у скрутну ситуацію (постійне зниження прибутку,

систематична втрата частини ринку, збільшення терміну повернення інвестицій). І тут у виробленні рішення допомагає орієнтація на пріоритетність цілей диверсифікації (рис.1.4.), яка дає можливість визначитися з залежністю між цілями підприємства і прибутковістю його роботи.



Рис. 1.3. Мотиви і цілі диверсифікації

Джерело: [21]

Керівництво підприємства може вибрати різні, раціональні підходи до диверсифікації діяльності свого підприємства. Привабливість галузей для

реалізації диверсифікації діяльності підприємства різна в короткостроковому і довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх по фінансовому стану і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікації. Так, для реалізації довгострокових цілей, що дозволяють розширити ринки збуту, передбачається дослідження високого прибутку. На іншому «полюсі», при боротьбі підприємства за виживання, планувати і розраховувати на високий прибуток не доводиться.

При розгляді найближчих цілей і розрахунку на довгострокову рентабельність причинами диверсифікації діяльності можуть послужити насичення ринку, загальне зниження попиту, посилення конкуренції, вступ продукції фірми в стадію занепаду.

Іншою причиною диверсифікації може послужити вузький ринок, при якому велика частина обсягу збуту припадає на одного покупця, що істотно знижує гнучкість і маневреність діяльності фірми.

Але навіть якщо не диверсифікована фірма має хороші перспективи для розширення традиційного виробництва, поштовхом до розгортання диверсифікації може послужити ситуація, коли величина прибутку, що залишається в розпорядженні фірми, є недостатньою для реалізації планів щодо істотного розширення поточної діяльності.

Рішення про диверсифікацію діяльності може прийматися і в тому випадку, якщо це дозволяє отримати великий прибуток, ніж при простому розширенні традиційного виробництва.

Не кращим приводом для розгортання диверсифікації є ситуація, коли в фірмі «спрацьовує» теза – «там добре, де нас немає». І в фірмі, без досить хорошого економічного і інформаційного обґрунтування, розгортають практичні кроки з диверсифікації діяльності.

Відсутність ідеального набору цілей диверсифікації, що не дозволяє визначити оптимальну мету диверсифікації, залишає керівництву фірм велику свободу в цьому виборі, тісно пов'язану з її можливостями. І тут широке поле

діяльності як для менеджерів – новаторів з підприємницьким талантом, так і консерваторів, які мають досвід і звичку роботи тільки в одній галузі.

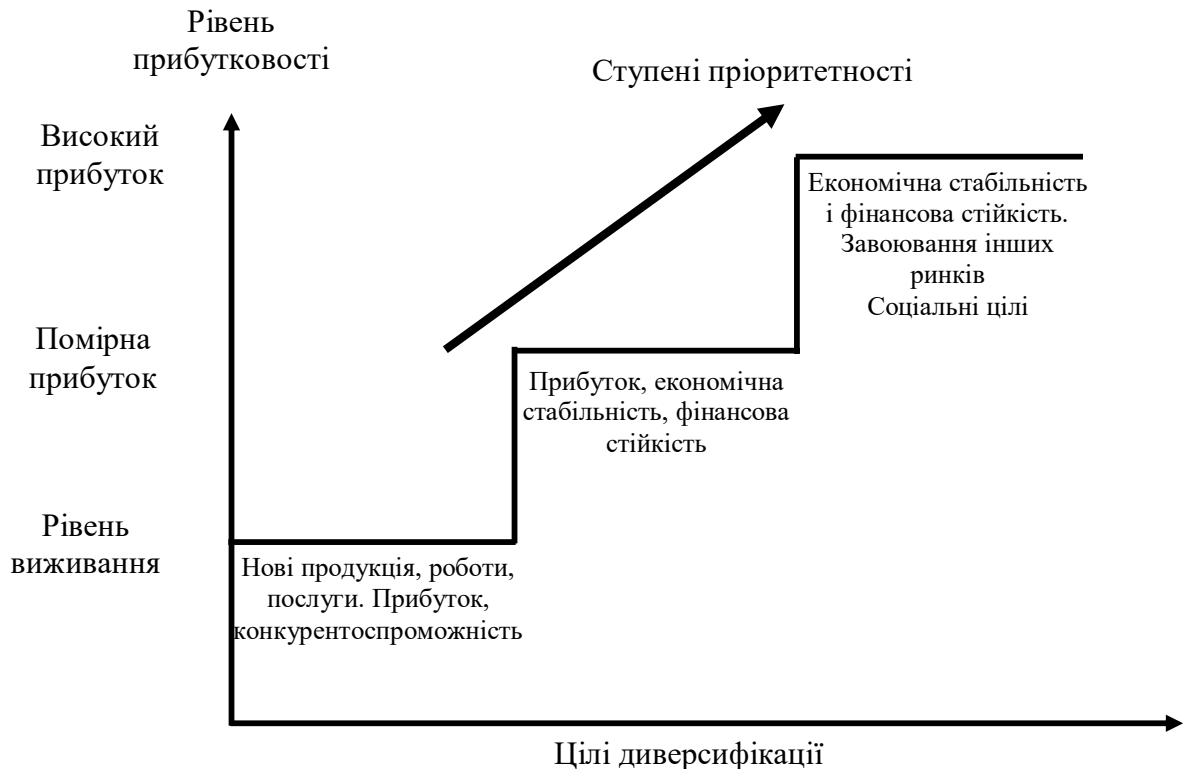


Рис. 1.4. Пріоритет цілей диверсифікації

Джерело: [24]

Реалізуючи диверсифікацію, підприємство повинно докласти певних зусиль для створення конкурентних переваг, забезпечення певного потенціалу для підтримки конкурентної переваги, без яких успіх в новій, диверсифікованій сфері бізнесу є проблематичним. В результаті диверсифікації фірми можуть перетворитися в складні багатогалузеві комплекси.

Диверсифікацію можна розглядати не тільки на рівні підприємства, фірми, компанії, корпорації, а й галузі, на рівні всієї країни.

Відсутність якісних зрушень у підвищенні конкурентоспроможності продукції більшості не сировинних галузей обмежують можливості їх стійкого зростання і розвитку. В таких умовах прискорена диверсифікація структури української економіки стає одним із пріоритетних завдань сучасного етапу розвитку.

Класифікуватися диверсифікація може за різними ознаками.

1. В залежності від рівня диверсифікованості підприємства поділяються:

- з незначним ступенем диверсифікації – до 10% загальної виручки і прибутку отримують від реалізації продукції, не пов'язаної з основною діяльністю підприємства;
- диверсифіковані – 30% загальної виручки і прибутку від диверсифікованих видів діяльності;
- істотно диверсифіковані – понад 50% виручки і прибутку від диверсифікації.

Тому диверсифікованими вважаються підприємства, коли 30% і більше загального обсягу продажів припадає на продукцію, не пов'язану з основною діяльністю підприємства.

2. Серед вітчизняних підприємців поширена точка зору, що в сучасних економічних умовах успішна фірма повинна бути диверсифікована, причому різноманітне: по постачальникам, ринків збуту, асортименту продукції, видам діяльності.

3. По галузях диверсифікація може реалізовуватися в родинні і неспоріднені галузі.

4. В залежності від напрямків розвитку диверсифікації можливе застосування наступних різновидів стратегії диверсифікації: пов'язаної – концентрической, горизонтальної, вертикальної і незв'язаної – конгломератної, яку іноді називають багатогалузева.

Головним критерієм при характеристиці типу диверсифікації є принцип злиття. При функціональному злитті об'єднуються фірми або їх підрозділи, пов'язані виробничим процесом. При інвестиційному злитті консолідація здійснюється без оглядки на спільність, зв'язаність виробничих процесів.

Концентрична (центрована) диверсифікація полягає в розширенні основної сфери діяльності підприємства за рахунок реалізації нових видів продукції, аналогічних існуючим – діюче виробництво залишається в центрі бізнесу. Реалізація стратегії дозволяє залучити нові групи клієнтів-споживачів.

Горизонтальна диверсифікація полягає в пошуку можливостей зростання підприємства на існуючому ринку за рахунок розширення асортименту нових видів продукції, які потребують нових технологій, які не пов'язані з виконуваною основною сферою діяльності у традиційній клієнтурі.

При горизонтальній диверсифікації може відбуватися захоплення нових ринків збуту в географічному розрізі, коли створюються, купуються або приєднуються підприємства і їх підрозділи, що працюють в інших регіонах країни.

При пов'язаній вертикальній диверсифікації відбувається придбання, поглинання або включення до складу підприємства нових виробництв, які вбудовуються в технологічний ланцюжок діючого підприємства з випуску старого продукту на стадіях до або після чинного виробничого процесу. Наприклад, до фірми приєднуються інші фірми (постачальники сировини, матеріалів і напівфабрикатів або збутових послуг), що забезпечують головний фірмі більш ефективне виробництво традиційної продукції. Такий підхід застосовується в тому випадку, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні, важливі ланки ланцюжка виробництва і збуту продукції. Можливе застосування різних типів вертикальної диверсифікації:

- повна інтеграція всіх складових виробничого ланцюжка;
- часткова інтеграція, коли частина продукції підприємство виготовляє зі своїх матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатах, а частина їх закуповується у інших підприємств;
- квазіінтеграція – створення альянсів між фірмами, коли вони зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності.

Вертикальна диверсифікація часто реалізується в двох основних формах, що визначають напрямок інтеграції діяльності та позицію підприємства у виробничому ланцюжку:

- пряма інтеграція, або інтеграція «вперед»;
- зворотна інтеграція, або інтеграція «назад».

При прямій інтеграції фірма набуває служби та виконує функції, що реалізуються раніше дистриб'юторами – наприклад, транспортні, сервісні, збутові, пов'язані з основною діяльністю фірми. Робиться це з метою забезпечення контролю над збутом продукції, кращого знання своїх споживачів.

При зворотному інтеграції фірма реалізує функції, що раніше виконувалися постачальниками – набуває або контролює джерела надходження сировини, напівфабрикатів, комплектуючих з метою забезпечення свого контролю над стратегічно важливими джерелами матеріальних ресурсів. Контроль спрямований на забезпечення гарантованого доступу до них, здешевлення поставок. Це дозволяє домогтися важливого конкурентної переваги – найбільш низьких витрат виробництва.

Класичним прикладом зворотного інтеграції може служити виробничий процес на заводах Форда, коли на вході надходить залізна руда, а на виході – готовий автомобіль.

Зворотній інтеграція вважається більш прибутковою, ніж пряма. Але вона може стримувати стратегічну гнучкість фірми і – при необхідності, придбані дорогі активи продати не просто, це сприяє створенню високих бар'єрів для виходу з галузі.

Іноді конгломератного диверсифікацію називають чистою диверсифікацією, коли підприємство освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному плані. Мета реалізації стратегії полягає в оновленні портфеля діяльності.

Конгломератна диверсифікація вважається однією з найскладніших стратегій для реалізації, оскільки її успішне здійснення залежить від безлічі факторів, наприклад, від компетентності персоналу підприємства, кваліфікації менеджерів, сезонності і циклічності діяльності, наявності коштів для інвестування.

У практичній діяльності підприємство може застосовувати одночасно кілька стратегій диверсифікації, тобто застосовувати комбіновану стратегію, дотримуючись, наприклад, певну послідовність в реалізації стратегій.

І. Ансофф наводить вислів Джозефа Т. Райта, яке змушує серйозно задуматися, перш ніж розгортати диверсифікацію діяльності: «Я не знаю більш складною управлінською проблеми, ніж диверсифікація ... хоча як абстрактна ідея вона і не являє собою нічого складного. Результати цього задуму можуть бути настільки різноманітні, що нічого путнього з нього не вийде»[4, с.181].

Кінцевий результат стратегічної діяльності диверсифікованої фірми здається оманливо простим. Це – комбінація нових видів продукції, ринків, технологій, що розробляються і реалізуються в фірмі з метою підвищення економічної ефективності діяльності. Перехід до диверсифікації вимагає перерозподілу ресурсів фірми: способів їх отримання і споживання, динаміки розвитку та модернізації продукції, модифікації каналів розподілу продукції, реклами і т.д. На перший погляд, стратегічні рішення нагадують завдання про вкладення капіталу, яка теж пов'язана з розподілом ресурсів. Тут же, при переході до диверсифікації, необхідний облік безлічі чинників.

Вважається, що диверсифікація, з одного боку, знижує ризик підприємства за рахунок усунення залежності від одного набору продукції, ринку, споживача, постачальника, але, з іншого боку, збільшує його, так як з'являється ризик, характерний саме для диверсифікації.

При диверсифікації, з метою підвищення прибутковості, підприємство нерідко віддає перевагу галузевим швидкозростаючих ринків, які є ризикованими по ряду причин:

- канали збуту можуть не справлятися з реалізацією продукції всіх підприємств-конкурентів;
- кількість конкурентів на галузевому товарному ринку може пре сходити максимально допустимий їх число, що дозволяє ринку ефективно функціонувати;
- очікуване зростання ринку може виявитися оманливим;
- динаміка впровадження нових технологій, форм і методів збуту може бути настільки оперативною, що далеко не всі фірми можуть так швидко до них адаптуватися.

Через згадані вище причини, виробництво традиційної продукції при роботі в базовій галузі може бути менш ризикованим, ніж впровадження в нові галузі.

При визначенні нових сфер діяльності фірми можуть використовувати два підходи:

- метод проб і помилок, при якому вже в процесі реалізації диверсифікації проводиться коригування діяльності і головна увага зосереджується на конкретному придбанні фірми;

- планомірний підхід, при якому після визначення сприятливої сфери діяльності фірми розглядаються можливості її розвитку, потім реалізується обґрунтований пошук партнерів для злиття або поглинання і тільки потім, з урахуванням стратегічних і фінансових критеріїв, приймається рішення про практичну реалізацію. Диверсифікація може здійснюватися двома можливими шляхами:

- за рахунок внутрішнього зростання;
- шляхом злиття з іншими підприємствами або поглинання, тобто зовнішнього зростання.

У українській практиці реалізації диверсифікації застосовуються обидва ці шляхи. Випуск нетрадиційної для підприємства продукції є поширеним шляхом диверсифікації.

Другий шлях – злиття або поглинання, що набув поширення в період приватизації, породжує чимало труднощів і проблем. Нові власники по-різному приймали рішення про диверсифікації діяльності підприємства і диверсифікації портфеля своїх акцій. Часто реалізовувався планомірний підхід, коли визначалися привабливі галузі, далі викупувалися перспективні підприємства (так нерідко робили банки для створення галузевих портфелів). Але на цьому шляху приватизації нерідко вставали специфічні українські проблеми:

- можуть негативно працювати суб'єктивні чинники – неготовність трудового колективу підприємства і його менеджерів ефективно співпрацювати з новими власниками;

- не завжди проглядається бажання місцевих адміністративних органів сприяти поліпшенню такого роду співпраці;
- наявність в регіонах бажання встановити свій контроль над такими підприємствами;
- невелика ціна придбання приєднуються або поглинаються підприємств (раніше приватизованих або неприватизованих) призводить в майбутньому до необхідності значних інвестицій в розвиток бізнесу і доведення його до прийняттого рівня рентабельності, на що «набувачі» не завжди йдуть, що не викликає «ентузіазму» на підприємстві і може породжувати в регіонах економічну і соціальну нестабільність;
- всі ці можливі проблеми призводять до того, що не завжди «спрацьовує» зв'язок між привабливістю галузі і досягаються показниками економічної ефективності діяльності підприємства.

Носити диверсифікація повинна розумний характер і враховувати можливі ризики. Диверсифікацію діяльності необхідно застосовувати так, щоб, з одного боку, активно впливати на більш повну реалізацію стратегічного потенціалу підприємства, а з іншого боку, досягти збалансованості економічних і технологічних результатів. І тут можливі три істотні проблеми.

1. Практичного взаємозв'язку між різними задіяними в диверсифікації видами бізнесу і ефектом синергізму може не спостерігатися.

2. В принципі потенціал синергізму можливий, а з його практичною реалізацією виникають труднощі. Між реальними підрозділами фірми можуть бути відмінності в організаційній структурі, управлінської культури і підходах, які спричиняють труднощі реалізації синергетичного ефекту. Нерідко виникає така практика ворожості з боку придбаних або поглинаються підприємств «зводить нанівець» прогнозовані вигоди диверсифікації.

3. Антимонопольне законодавство може вносити додаткові проблеми і ризики.

Практична реалізація диверсифікації може призводити до додаткових витрат, викликаним наступними факторами:

- витратами по виходу на нові ринки;
- необхідністю інвестування по всьому виробничому ланцюжку або в найбільш слабких її ланках;
- необхідністю надання диверсифікованим підприємствам або їх підрозділам більшої гнучкості, збалансованості, динамізму діяльності.

Реалізація стратегії диверсифікації нерідко призводить до необхідності зміни організації виробничого процесу, організаційної структури, здійсненні управління персоналом.

На адресу незв'язаної, конгломератної диверсифікації нерідко звучать застереження, засновані на властивих такому підходу ризику та обмеження. Наприклад, П. Друкер вважає, що для ефективної реалізації диверсифікації потрібно «загальне ядро», яким може стати спільна технологія, кадри, система просування і стимулювання, цільовий ринок і інші сфери діяльності і ресурси фірми. На його думку, без такого «ядра» диверсифікація не працює, так як тільки фінансове об'єднання неефективно.

Може насторожувати і така статистика. Згідно з проведеними в США дослідженням, в середньому диверсифіковані фірми мають гірші показники, порівняно з іншими фірмами. Цьому сприяє ряд «підводних каменів», що виявляються при реалізації диверсифікації:

- економічні – диверсифікація сприяє збільшенню витрат;
- управлінські – може істотно підвищуватися складність управління фірмою;
- конкурентні – може ігноруватися і не приділятиметься належної уваги тому, що конкурують між собою не диверсифіковані фірми, а тільки що входять до їх складу підрозділу, філії і т.п.

Грунтуючись на цих застереженнях, необхідно враховувати, що в кожному конкретному випадку модель диверсифікації підприємства носить суто індивідуальний характер і ґрунтуватися вона повинна на результатах ретельного аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх – прогнозованої динаміки ринку. Диверсифікація фірми нерідко може бути

ефективною за умови, що вона сприймається і вигідна структурним підрозділам фірми і сприяє зростанню конкурентних переваг фірми в цілому.

Сьогодні українські підприємці активно реалізують диверсифікаційну стратегію розвитку бізнесу, розраховуючи з її допомогою поправити свої справи і зменшити комерційний ризик. І тут необхідно пам'ятати і враховувати, що диверсифікація має як свої позитивні, так і негативні моменти.

Висновки до розділу 1

Для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності суттєво управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. Але так як єдиної для всіх підприємств стратегії не існує і тому кожне підприємство, що бажає вижити в жорстких умовах ринку, виробляє свою власну стратегію на основі аналізу зовнішнього середовища, власного потенціалу, ґрунтуючись на цілях і місії організації. Вироблення стратегії організації – не самоціль стратегічного управління. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу, тільки в тому випадку, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівники організації змушені розробляти плани, програми, проекти.

Планування стратегії – вид управлінської діяльності, що вимагає значних зусиль і витрат часу. Головна ж умова ефективного функціонування системи стратегічного планування – це постійна увага до нього з боку вищих керівників, уміння їх довести необхідність планування залучити до вироблення і реалізації стратегії широке коло співробітників. Ця увага особливо важливо на першій стадії впровадження системи планування в організації.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми. Також вибір стратегії багато в чому залежить від стилю організаційної поведінки. Виділяють два основні

стилі – приростного (від досягнутого) і підприємницький. Стратегічне планування є системним підходом до підприємницькому стилю поведінки.

Диверсифікація - це перехід на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно нової, і, причому завжди необхідні нові фінансові інвестиції.

Є два основних типи диверсифікації – пов'язана і незв'язана. Пов'язана диверсифікація являє собою нову область діяльності компанії, пов'язану з існуючими сферами бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології). Незв'язана диверсифікація – нова область діяльності, яка не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу.

Розглянуто три шляхи диверсифікації підприємства: освоєння нових сегментів; альянси; зарубіжні ринки.

Диверсифікація дуже трудомісткий і складний процес, який може привести не тільки дивіденди, а й проблеми і збитки.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що про диверсифікацію потрібно думати постійно. У будь-який момент може змінитися як ситуація на ринку, так і політична ситуація: введення або скасування ліцензування; встановлення або підвищення митних зборів; накладення заборон на виробництво тієї чи іншої продукції. Все це спричинить за собою ускладнення збуту, посилення конкуренції, необхідність припинення того чи іншого виду діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ТОВ «XXX» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX» – перший на території України сервіс виклику авто через Інтернет. XXX дозволяє замовляти автомобіль за допомогою додатку на смартфоні або через офіційний інтернет-сайт. Був створений в 2010 році, українським програмістом Віталієм Дятленком. Являється однією з перших та найпопулярніших служб для онлайн-замовлення приватного автомобіля в Україні.

Назва компанії походить від Ukraine online – назви інтернет-порталу, який створив засновниками сервісу. Головна особливість компанії, служба дозволяє замовляти таксі через інтернет-сайт або додаток зі смартфона, без необхідності дзвонити до диспетчерських служб. Спочатку «XXX» не являвся службою таксі, скоріше це був агрегатор замовлень, що розподіляє виклики між водіями-таксистами та іншими службами. Але з 2017 року створив власний автопарк і розпочав набір власних водіїв, для надання послуг корпораціям.

Ідея створити даний сервіс виникла в 2009 році у Віталія Дятленка, на той момент студента Києво-Могилянської академії.

Розробка сервісу почалась наприкінці 2009 року, а перше замовлення було зроблено уже 25 березня 2010 року. Того ж року випущено додаток для мобільних телефонів, а в наступному році – для смартфонів.

2012 – випущено перший додаток для телефонів з операційною системою Android. З початку 2013-го року додаток також почав робити на телефонах компанії Apple. Зараз компанія має додатки для iOS, Android, Java, Windows Mobile і Symbian.

Компанія постійно адаптується до сучасних умов на ринку, для того щоб надавати найбільш якісні услуги тому, у вересні 2016 року було впроваджено

оплату проїзду банківською карткою, а осінню 2017 року фірма повідомила про додання функції страхування своїх пасажирів на випадок ДТП.

На сьогоднішній день «XXX» працює в таких обласних центрах України як: Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Івано-Франківськ, Запоріжжя, Полтава, Чернігів, Суми, Житомир. Крім Країни компанія також працює в столиці Грузії, Тбілісі.

Генеральний директор компанії - Остапюк Максим Олегович.

Головний веб-сайт компанії - www.XXX.com.ua.

Основні принципи компанії:

– Контроль якості. Фірма має свій call-центр для користувачів та водіїв, який працює цілодобово. Також, для покращення надання послуг діє система оцінки таксистів, за допомогою якої водіям з низьким рейтингом надаються штрафні санкції або критичному случаю блокується доступ до сервісу.

– Додаткові можливості. При замовленні автомобіля, користувачу надається можливість вибрати додаткові функції такі як клас автомобіля, замовити послуги «англомовний водій», «кур'єр», авто з кондиціонером, видачу чеку, перевезення додаткового багажу тощо. Через додаток на смартфоні клієнт може відстежувати координати замовленого автомобіля через GPS.

– Тарифи. Компанія орієнтується на середні ціни на ринку.

Організація надає допомогу волонтерській ініціативній групі «Повернись живим». Зі слів координатора групи Віталія Дейнеги, компанія «XXX» надає 60 тисяч грн на місяць, тоді як бюджет організації становить 86 тис. грн на місяць

На початку діяльності компанії з нею працювали недобросовісні водії, тому найчастіше XXX критикували за небажання виконувати замовлення водіями на тих умовах, на яких вони його приймали.

Цільова аудиторія компанії це молоде покоління, яке для замовлення послуг перевезень використовує свій смартфон.

Таблиця 2.1. Загальна інформація про юридичну особу

Повне та скорочене найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКЛОН" (ТОВ "УКЛОН")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Ідентифікаційний код юридичної особи	40625367
Місцезнаходження	04053, м. Київ, ВУЛИЦЯ ВОЛОДИМИРА ВИННИЧЕНКА, будинок 4, приміщення 3
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу)	Розмір (грн.): 500000.00
Види діяльності	<p>Основний вид діяльності: Код КВЕД 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.</p> <p>Інші види діяльності: Код КВЕД 82.20 Діяльність телефонних центрів; Код КВЕД 62.01 Комп'ютерне програмування; Код КВЕД 62.02 Консультування з питань інформатизації; Код КВЕД 63.12 Веб-портали; Код КВЕД 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; Код КВЕД 73.11 Рекламні агентства; Код КВЕД 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; Код КВЕД 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;</p>

Складено за даними ТОВ «XXX»

Головними конкурентами компанії «XXX», на початок 2019 року, є такі компанії як «Uber» і «Bolt», раніше відомий під назвою «Taxify». Також часткову конкуренцію мають диспетчерські служби таксі, але з кожним роком вони втрачають популярність серед споживачів.

Довгий час компанія конкурувала з «Яндекс. Таксі», але після ухвалення, Президентом України, Наказу № 133/2017 «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» в 2017 році, фірма «Яндекс. Такси», стала різко втрачати рівень лояльності серед

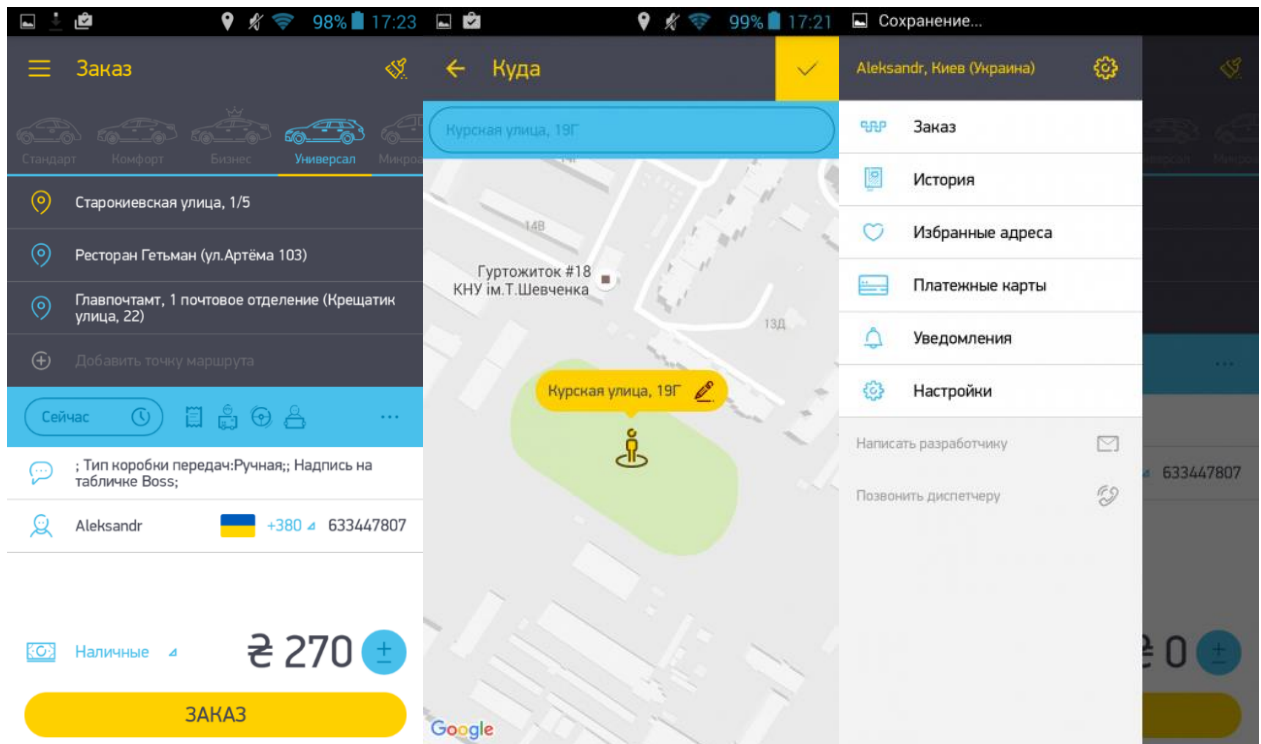
клієнтів, так як за даним наказом, були прийняті санкції, які обмежували діяльність сервісів «Яндекс» і тому їм, незважаючи на те що вони є одними з найбільших постачальників послуг в даній сфері, довелось припинити свою діяльність на території України.

Сфера в якій працюю «XXX» швидко розвивається, так як все більше людей переходять від дзвінків до оператора, до замовлення послуг через мобільну програму, це надає ряд переваг які не можуть надати вам старий спосіб, а завдяки постійному удосконаленню програмного забезпечення, компанія нарощує все більше переваг і доволі швидко розширяється не тільки на території України, а і за її границями.

Завдяки послугам B2B, а саме програмному забезпеченню яке надає компанія, вона получила визнання клієнтів у всьому світі. А також компанія отримує різну інформацію зі всього світу, завдяки якій може краще аналізувати другі ринки для інтеграції свого основного бізнесу. Компаніє має договори з такими всесвітньо відомими компаніями як «Adidas», «bosch», «intercontinental», а також багато інших.

Тяжко оцінювати служби по наданню приватних перевезень, так як ні в Україні, ні в других країнах світу нема єдиного рейтингу в даній сфері. Якщо відштовхуватися від рейтингів які пропонують різні медіа ресурсів, то в залежності від виду ресурсу, компанія «XXX» займає лідируючі місця і являється однією з найкращих, на території України.

В 2016 року компанія суттєво переробила оформлення свого додатку для смартфона (рис. 2.1). Вона внесла велику кількість змін не тільки в дизайн програми, але і в функціонал. Перше що помітно після авторизації в сервісі це інструкція з використання додатку, після якої користувач потрапляє в головне меню. Основний екран - меню замовлення - пропонує доволі швидко вибрати точки відправлення та прибуття, а також клас автомобіля. Також додали додаткове меню, з особистою інформацією клієнта, це меню дозволяє додати вибрані адреси, переглянути історію своїх поїздок, оцінити водіїв, внести зміни в налаштування додатку і зателефонувати в технічну підтримку.



**Рис. 2.1. Зовнішній вигляд і функціонал додатку для смартфонів,
після оновлення 2016 року**

(Розроблено автором)

Ці зміни полегшили новим клієнтам доволі швидко адаптуватися до мобільного додатку. А також дали можливість компанії розширювати свої можливості і додавати їх в додаток з кожним оновленням.

Додаток був завантажений в дві самі відомі крамниці застосунків, що дозволяє власникам мобільних пристроїв завантажувати і купувати різні застосунки, книги, фільми і музику. Перша крамниця для смартфонів з операційною системою Android – це Google Play. І друга App Store – для власників мобільних телефонів iPhone, плеєрів iPod Touch та планшетних ПК iPad. На сьогодні рейтинг додатку «XXX» в крамниці App Store – 4,8 балів з 5 і проголосувало більше 4 тисяч користувачів iOS, тоді як в крамниці Google Play ця оцінка становить 4,3 бали з 5 і проголосувало майже 26 тисяч власників Android пристроїв.

З кінця 2018 року компанія змінила платформу для свого програмного забезпечення і дизайн разом з додатковими функціями також змінився в додатку

для смартфонів, що дало можливість компанії збільшувати свій асортимент можливостей (рис. 2.2).

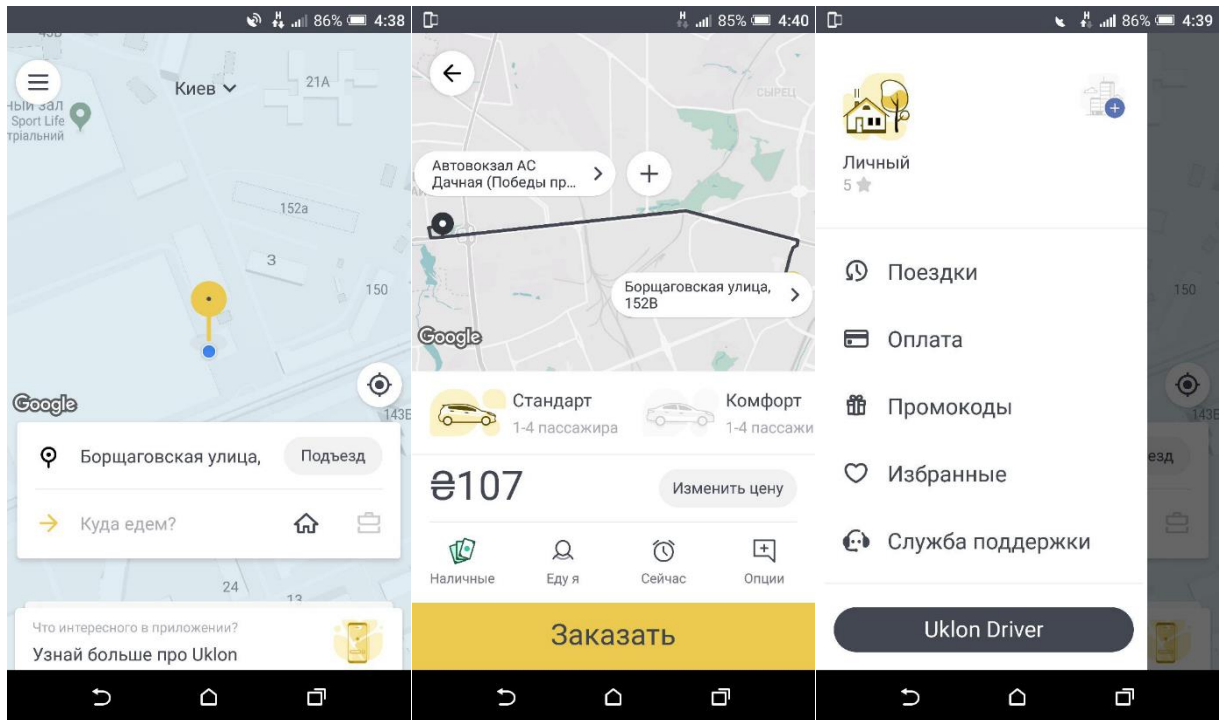


Рис. 2.2. Зовнішній вигляд і функціонал додатку для смартфонів, з 2018р.

(Розроблено автором)

Перше, що привертає увагу відразу після запуску оновленого додатку – це сучасний дизайн. Зліва і справа додали випадаюче меню. Меню що знаходиться зліва дозволяє додавати і редагувати вибрані адреси, дивитися історію своїх поїздок, виставляти оцінки водіям, а також змінити налаштування с воєму додатку та зателефонувати в технічну підтримку. Панель справа включає додаткові функції для клієнтів. Додатком «XXX» стало приємніше користуватися. Новий дизайн значно поліпшив інтуїтивність управління і загальне розуміння сервісу. Опція по додавання відразу кілька точок маршруту, стала більш кращою у використанні. Додання інтерактивної карта дозволяє відзначити потрібні точки та автоматично ідентифікує їх адресу, що полегшує і покращує процес використання додатком. Ця функція надає можливість дізнатися точну адресу свого перебування та замовити автомобіль не знаючі точного кінцевого адресу призначення.

У числі ключових змін нової версії XXX, появились нові особливості, а саме - можливість оплати банківською картою і їх збереження в додатку, для подальшої швидкої оплати. Дана функція доступна в окремому меню, де можна додати кілька своїх карток, або її можна активувати на сторінці замовлення, де клієнт має можливість вибрати зручний для себе спосіб оплати. Партнерська фірма «Wayforpay» відповідає за безпеку зберігання банківських карт клієнів.

Для корпоративного таксі додали нове вікно авторизації і зробили швидкий перехід від корпоративних до особистих замовлень.

Головна особливість компанії «XXX» перед її конкурентами це алгоритм роботи їх програмного забезпечення. Для вирахування плати за проїзд, програма автоматично розбиває місто на зони, на підставі попиту-пропозиції і ще декількох факторів в конкретній зоні міста, створюється коефіцієнт вартості на шлях. Завдяки цьому людський фактор не грає ролі в вартості заказу. Якщо клієнт не згоден з ціною заказу він може понизити ціну в ручному режиму, але це може привести до зниження швидкості подачі автомобіля. Напроти, якщо клієнт квапиться і хоче щоб автомобіль знайшло якомога швидше, він може самостійно підняти ціну заказу. Такий метод ефективно використовується клієнтами в час-пик. В свою чергу водії бачать маршрут і ціну яку вказав клієнт і самі вирішують виконувати дане замовлення чи ні.

Таблиця 2.2. Види послуг і їх характеристика

Клас	Ціна	Особливість класу
1	2	3
Стандарт	Від 45 грн за перший кілометр	Найбільш доступний в ціновому діапазоні автомобіль, має мінімальний комфорт і розрахований від одного до чотирьох клієнтів. У даній категорії представлені автомобілі малого класу. Це бюджетні транспортні засоби, з досить стандартним, невеликим салоном. Поширеними тут є такі марки і моделі: Chevrolet Aveo, Daewoo Lanos, Hyundai Getz, Skoda Fabia, Geely CK, Renault Logan, і інші.
Комфорт	Від 55 грн за перший кілометр	Має таку ж вмістимість, як попередній клас, але більш комфортні умови, через це ціна на нього більше чим на клас стандарт. Серед їхніх представників наступні: Mazda 3, Skoda Octavia, Mitsubishi Lancer, Kia Cerato, Nissan Leaf, Chevrolet Lacetti, Geely Emgrand 7, і інші.

Продовження табл. 2.2.

1	2	3
Бізнес	Від 65 грн за перший кілометр	Дуже просторі, з сучасним оснащенням і високим рівнем комфорту. Це представницький клас, в якому переважають седани і кросовери. Всі авто мають останню модель кузова і тому являються доволі новими. В даному класі представлені наступні авто: Toyota Camry, Mazda 6, Honda Accord, Hyundai Santa Fe, Ford Mondeo, Kia Sportage, Skoda Superb, Mercedes-Benz E і S класів, і інші.
Універсал	Від 60 грн за перший кілометр	Універсал має рівень комфорту такий як клас комфорт, но більш об'ємний багажник, цей клас підходить для людей в яких з собою багато багажу або він має доволі габаритні розміри. Таким багажем можуть бути килими, сумки, громіздкі упаковки. Виняток - вантажні перевезення (холодильники, шафи, об'ємна меблі, та інше). Тут знадобляться авто з яскраво вираженим багажним відділенням, або — мінівени. Представниками є: Fiat Doblo, Renault Kangoo, Volkswagen Caddy, Citroen Berlingo, а також автомобілі з типом багажника "універсал".
Мікроавтобус	Від 90 грн за перший кілометр	Це найбільший автомобіль серед всіх інших і єдиний, серед класів компанії «XXX» який перевозить більше ніж чотирьох пасажирів, а максимальна кількість людей становить шість чоловік. Серед автомобілів даної категорії такі: Opel Vivaro, Opel Zafira, Volkswagen Transporter, Peugeot Expert, Mercedes-Benz Vito, Citroen Jumpy, Renault Trafic, та інші.

(Розроблено автором)

Так як основний напрямок компанії це приватні авто перевезення вони поділяються на дві групи: особисті і корпоративні.

Особисті перевезення діляться на п'ять класів, які розрізняються по різних критеріях (табл. 2.2).

З 2017 року в компанії появився власний автопарк, який на момент появи мав всього 10 автомобілів. «XXX» використовує свій автопарк виключно для надання корпоративних заказів. З кожним роком автопарк компанії збільшується і на разі має 35 автомобілів. Всі автомобілі в автопарку відносяться до бізнес класу, а саме там представлені такі авто як: Toyota Camry, Mazda 6, Honda Accord, Hyundai Santa Fe, Ford Mondeo, Kia Sportage, Skoda Superb, Mercedes-Benz E і S класів. Автомобілі мають виключно останній кузов своєї моделі і їм не більше 6 років. Для кожного з набирались спеціальні фахівці, які мають великий стаж водіння і опит в роботі з клієнтами бізнес класу.

На рис. 2.3. помітно що кількість автомобілів в компанії зростає і тому доцільно сказати, що попит на послуги корпоративного перевезення явно збільшується.

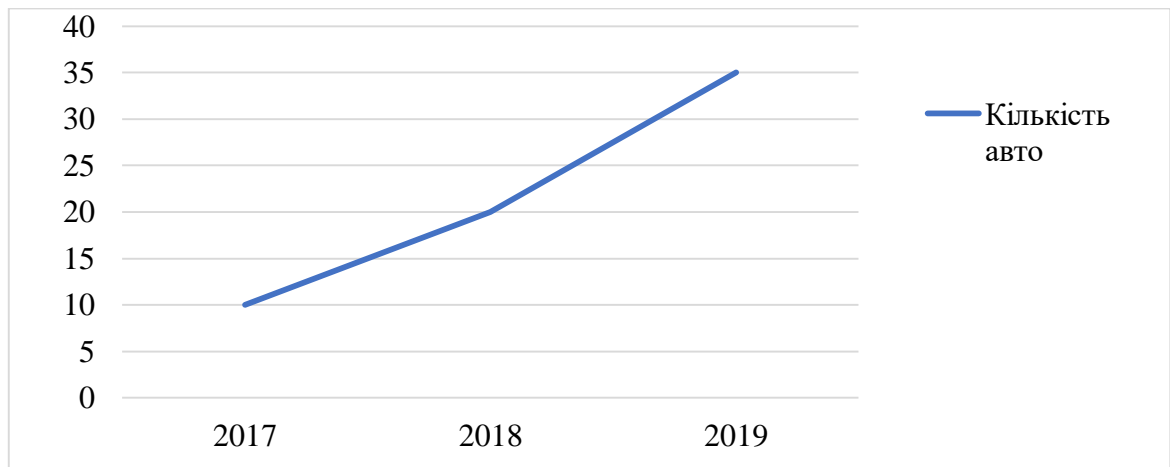


Рис. 2.3. Графік зміни кількості автомобілів в компанії

(Розроблено автором)

Такий зріст обумовлюється тим, що запуск корпоративного таксі є дуже технологічним рішенням для компанії. Так як компанія принесла свій вклад в розвиток сфери корпоративних автоперевезень. А саме завдяки їх програмному забезпеченню корпорації клієнти бачать, такі показники як коли робітники користуються даною послугою, скільки вони проїхали, яка вартість проїзду і це все в електронному варіанті. Для таких компаній це зручно, тому що: по-перше, не потрібно витрачати час на додаткову бухгалтерію і цим вони економлять час своїх робітників, а по-друге деякі водії спеціально збільшують кілометраж і витрату палива, щоб більше заробити, а завдяки повному електронному звіту це неможливо зробити і це дозволяє компанія не витрачати ресурси на недоброякісних робітників.

У випадку з «Uber» автомобіль приїде на ваш виклик гарантовано, але до кінця поїздки навіть водій може не знати остаточної ціни за неї. При цьому в години пік (підвищений попит) до суми застосовуються коефіцієнти, через що вартість поїздки за маршрутом може відрізнятись від аналогічної поїздки в інший час. Перерахунок вартості може бути застосовано і в кінці поїздки, якщо

тривалість та відстань поїздки істотно відрізнятимуться від розрахованих спочатку.

Роблячи висновки табл. 2.2 можна стверджувати, що ціни в компанії «XXX» являються середні на ринку. В таблиці ціна зазначена за виклик і перший кілометр, який ви будете їхати. На ціну заказу в першу чергу впливає коефіцієнт попиту, який автоматично вираховує програма, а також низка факторів таких як: довжина маршруту, час очікування водіям клієнта, чи проходить маршрут за городом і інші додаткові умови перевезення. Нарахування за час очікування водієм клієнта починається через п'ять хвилин після прибуття водія на місце замовлення. Додаток на мобільному пристрої, надсилає сповіщення з часом приїзду замовленого водія, щоб попередити клієнта завчасно вийти і не було непорозумінь с додатковою оплатою за очікування водія.

Різні класи автомобілів мають різні нарахування для визначення кінцевої ціни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. **Фактори впливу на вартість послуг ТОВ «XXX», грн.**

Послуги	Стандарт	Комфорт	Бізнес	Універсал	Мікроавтобус
Виклик авто і перший км.	45	55	65	60	90
Один км. по місту	7	8	8,5	7	8
Один км. за містом	10	11	11,5	10,5	11,5
Додаткова хвилина очікування	1,5	2	2	1,5	2

Складено автором на основі [23]

Щодо структури управління в ТОВ «XXX», а є лінійно-функціональною. Компанія поділяється на різні відділи, де кожен відділ має керівника, який розподіляє завдання між співробітниками свого відділу та несе відповідальність за результати їх роботи. Для даного підприємства ця структура є доволі зручна та оптимальна.

Для ТОВ «XXX» характерне поєднання бюрократичної та адаптивної структур управління, тобто існує чітка ієрархія у системі прав та зобов'язань, трудових функцій, але окрім цього існує й певна система норм та цінностей компанії, що підлягає обговоренню, використовується ситуаційний підхід до

вирішення проблемних питань, та кожен працівник має можливості для розвитку та самовираження.

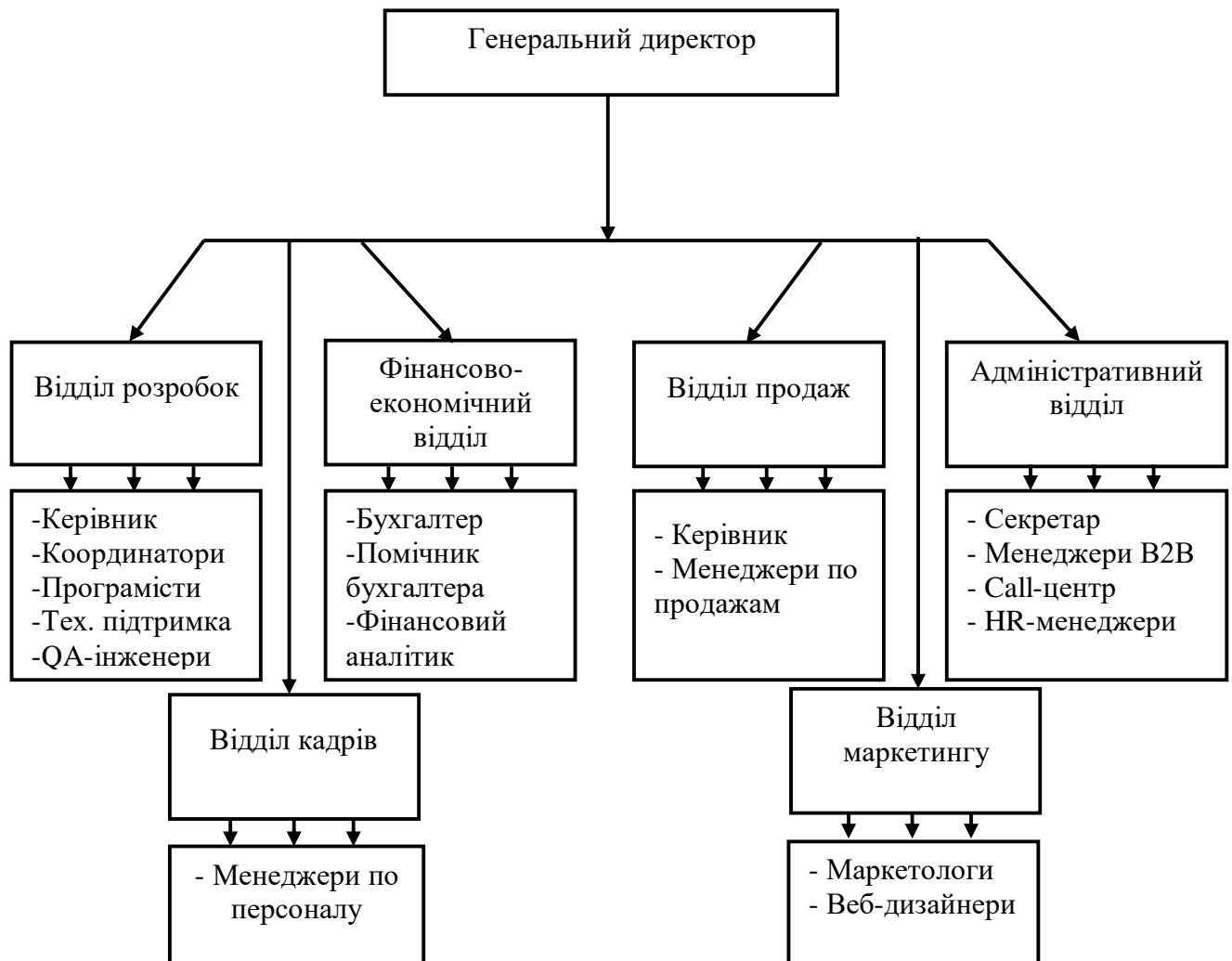


Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства

(Складено автором на основі даних статуту підприємства)

Відділ розробок використовує сучасні підходи в організаційній структурі підприємства. На початку тижня керівник озвучує план на робочий тиждень, програмістів розбивають на групи, за кожною групою закріплюється координатор. Кожна група виконує свою частину роботи не залежно від інших груп. В свою чергу основна задача групи розподіляється координатором між її членами. Програмістів не обмежують майже ніякими часовими рамками, крім робочого тижня і не зобов'язують відвідувати робочі місця, їх зобов'язують лиш

вчасно здавати свою частину завдання координатору. Координатор об'єднує всі частини завдань програмістів і здає керівнику готову роботу своєї групи.

Одна із особливостей компанії «XXX» – наявність двох груп технічної підтримки. Одна група знаходиться у відділі розробок, а друга в адміністративному відділі. Група технічної підтримки з адміністративного відділу займається виключно дзвінками від клієнтів, які замовляли приватні автоперевезення і робітників які виконують дані замовлення. Група технічної підтримки відділу розробок поділяється на дві підгрупи. Кожна з них займається наданням інформативних послуг клієнтам сервісу B2B. Різниця між ними полягає у рівні навиків і кількості часу, який вони роблять у компанії. Робітники першої групи являються новачками, які недавно прийшли в компанію і мають низький рівень навиків, їх роботу компанія оцінює в залежності від кількості відраблених годин. Друга група це люди, які давно працюють в компанії і мають належний рівень навичок, вони мають сталий графік і фіксовану зарплату.

В компанії також діє система заохочення. У вільний від роботи час, робітникам надається можливість тестувати нові функції на наявність багів і помилок. За кожен знайдений помилку компанія винагороджує робітника, яка її знайшла. Якщо робітник не тільки знайшов помилку, але і спосіб її вирішення, компанія додає до початкового винагородження додаткову суму, а також позначає даного робітника, як претендента на підвищення.

Також компанія оплачує харчування робітників, які залишаються після основних робочих годин, робітникам дозволяють самим вибирати їжу і звідки її замовляти, але в межах зазначеної компанією сумою. У відділі розробок є кімната відпочинку для членів даного відділу, в якій надаються настільні і відеоігри, для можливості відпочити.

2.2. Ефективність розвитку підприємства та його особливості

Щоб досягнути успіху в бізнес діяльності, забезпечити стабільність ринку в умовах постійної конкуренції потрібно зробити відповідна аналітичну роботу в усіх сферах діяльності фірми з ціллю оцінки недоліків та слабких місць, знаходження причинно-наслідкових зв'язків показників компанії, виявлення дольового рівня партнерів в кінцевих результатах. Саме ті компанії, які мають досконалу систему аналітичних досліджень, мають можливість уникнути необґрунтованих ризиків у прийнятті підприємницьких рішень і швидко адаптуватися до різних змін ринкового середовища.

Головною рисою аналізу господарської діяльності компанії, являється загальне, системне дослідження економічних явищ та факторів, причин і процесів, що їх зумовлюють. Аналіз економічних явищ зобов'язує вивченню прояву економічних законів та категорій ринкової економіки в умовах різних видів організацій та об'єднань, їх специфіки на кожному етапі розвитку ринкових відносин.

Таблиця 2.4. Аналіз показників фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр., тис. грн.

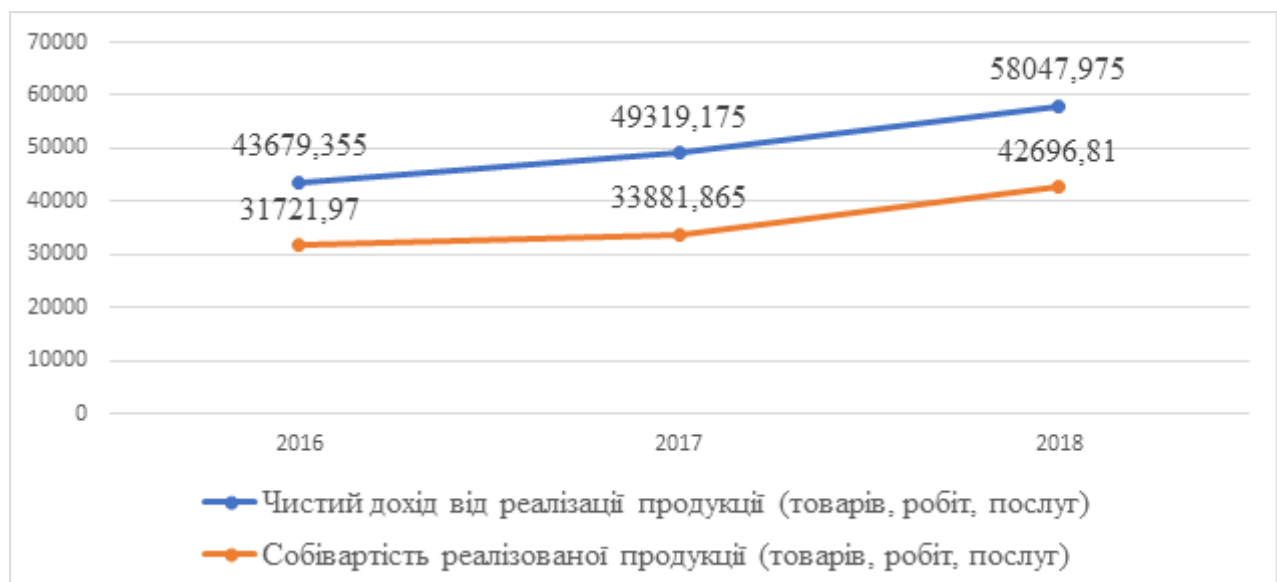
Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Чистий дохід від реалізації продукції	43679	49319	58048	5640	112.91	8729	117.70
Собівартість реалізованої продукції	31722	33882	42697	2160	106.81	8815	126.02
Валовий: прибуток	11957	15437	15351	3480	129.10	-86	99.44
Інші операційні доходи	404	531	852	128	131.57	321	160.41
Адміністративні витрати	-1096	-1065	-1137	31	97.18	-71	106.68
Витрати на збут	-8101	-10292	-12373	-2191	127.05	-2081	120.22
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	606	4238	2559	3632	699.15	-1679	60.39
Витрати (дохід) з податку на прибуток	223.215	766.08	465.27	543	343.20	-301	60.73
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	382.935	3471.84	2093.97	3089	906.64	-1378	60.31

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

ТОВ «XXX» працює на ринку надання послуг приватних перевезень майже 10 років та займає одну з лідируючу позиції в цій сфері. Надає послуги B2B по всьому світу. Компаніє має договори з такими всесвітньо відомими компаніями як «Adidas», «Bosch», «Intercontinental», а також багато інших.

Основні показники підприємства із звіту про фінансові результати наведені в табл. 2.4.

Як можна замітити за три роки (2016-2018) чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи зростають на протязі усього досліджуваного періоду. Собівартість реалізованої продукції зростає, але разом з цим і зростає фінансовий результат (прибуток).



**Рис. 2.5. Порівняння чистого доходу та собівартості послуг
ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр., тис. грн.**

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Чистий прибуток ТОВ «XXX» у 2017 році порівняно з 2016 роком виріс більше ніж у 8 разів, а в 2018 порівняно з 2017 – зменшився на 40%. Виручка від реалізації протягом двох років мала тенденцію до зростання – на 13% та 18% відповідно. Собівартість продукції також зростала за останні два роки на 37,75% і 8,22% відповідно. Валовий дохід за 2017 рік збільшився на 29%, а в наступному 2018 році майже не змінився.

Можна зробити висновок, що компанія розвивається в позитивному напрямку. Про це свідчить збільшення оборотних та необоротних активів, власного капіталу, чистого прибутку, виручки від реалізації продукції, валового доходу. Збільшення собівартості реалізованої товарної продукції свідчить про збільшення витрат у компанії, але це не можна вважати негативним фактором, оскільки це пов'язано з розширенням діяльності компанії. Теж саме можна сказати про зростання адміністративних витрат та витрат на збут.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності являються досить важливими фінансовими показниками, якщо розглядати короткострокову перспективу. За допомогою них можна оцінити на скільки швидко компанія може скориставшись своїми активами для того щоб погасити короткострокові зобов'язання.

Щоб проаналізувати показники ліквідності потрібно розраховуються такі показники як коефіцієнти покриття, абсолютна ліквідність, швидка ліквідність і чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття дозволяє зрозуміти, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, та показує кількість оборотних коштів компанії для погашення її боргів протягом періоду. Розраховується коефіцієнт покриття за формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт покриття ТОВ «XXX» за жоден з року аналізований періоду знаходиться нижче відповідної норм, так як є меншим 1,5 (коливається від 0,781 до 1,150). Тобто вартість активів не покриває зобов'язання ТОВ «XXX».

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань і розраховується він за формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Показник швидкої ліквідності коливається протягом 2016-2018 рр. в межах від 0,197 до 0,350 і являється меншим за норму, тоді як при оптимальному значенні в 0,5 – 1 та вище.

Негайну готовність компанії ліквідувати короткострокову заборгованість показує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Формула для його розрахунку:

$$K_{ал.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

В 2016 році цей показник нижчий норми, нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Це показує, що фірма не має можливість вчасно сплатити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. В 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності вищий норми, що також може вказувати на проблеми на підприємстві та показує що фірма використовує неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. В 2018 це показник знаходиться в межах норми і становить 0,104.

Динаміки зміни цих показників наведено в форматі графіку на рис. 2.6.

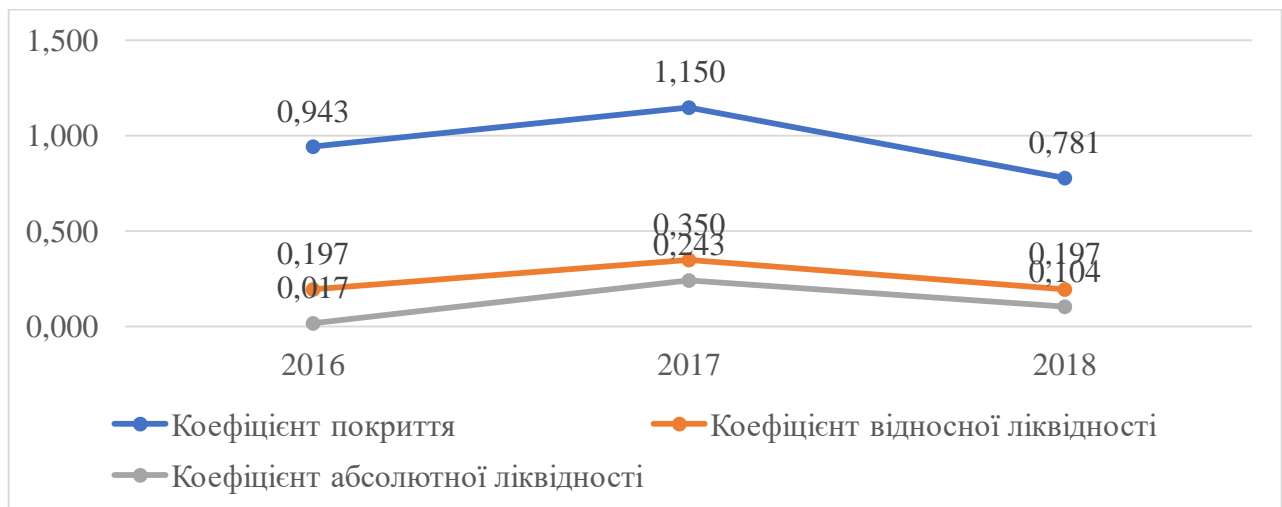


Рис. 2.6. Зміна показників коефіцієнту швидкої і абсолютної ліквідності та коефіцієнту покриття ТОВ «XXX»

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Чистий оборотний капітал показує спроможність компанії виплачувати свої поточні зобов'язання і можливості розширювання подальшої діяльності підприємства. Розраховується чистий оборотний капітал як різниця оборотних активів і поточних зобов'язань.

Підсумки та результати розрахунків оцінки ліквідності знаходяться у табл.2.7.

Таблиця 2.7. Зміна показників ліквідності за період 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коефіцієнт покриття	0.943	1.150	0.781	0.207	121.97	-0.369	67.93
Коефіцієнт відносної ліквідності	0.197	0.350	0.197	0.153	177.93	-0.153	56.30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.017	0.243	0.104	0.226	1448.99	-0.139	42.95
Чистий оборотний капітал	-1024860	2946120	-6967155	3970980	387.47	-9913275	-336.49

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Показник чистого оборотного капіталу ТОВ «XXX» має від’ємні значення, що свідчить про зростання зобов’язань і одночасне скорочення оборотних засобів ТОВ «XXX», що є негативним явищем. Однак в 2017 році показник додатний, що відображає більш ефективне ведення справ.

У 2016-2018 роках підприємство не мало достатньої суми оборотних коштів для того щоб виплатити свої борги, незважаючи що у 2017 році це значення максимально наблизилось до оптимального – 1,150. Коефіцієнт відносної ліквідності не відповідає нормі і немає сталої тенденції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності немає сталої тенденції (зріс за 2017 рік у 13 разів та зменшився у 2018 рр. на 57%), але все ж спроможність компанії негайно виплатити поточні зобов’язання збільшилась.

Чистий оборотний капітал має від’ємні значення, що є негативним явищем в цілому. В 2017 р. він виріс майже у 3,9 рази, але в наступному році зменшився у 3,4 рази і знову набув від’ємного значення. Це пов’язано зі збільшенням поточних зобов’язань.

Так як, більшість основних показників поза нормою, це показує, що компанія «XXX» має низьку платоспроможність в даному аналізованому періоді.

Для того, щоб підвищити коефіцієнт покриття потрібно працювати в напрямку збільшення суми оборотних активів та пониження суми поточних зобов'язань.

Тоді як для покращення коефіцієнту відносної ліквідності підприємству слід працювати в напрямку підвищення суми високоліквідних активів та пониження суми поточних активів.

Так як показник коефіцієнта абсолютної ліквідності являється нижче нормативного, то підприємству потрібно залучити позикові кошти та реалізувати частину своїх зайвих активів щоб збільшити суми найбільш ліквідних активів. В ті роки, коли показники є вище нормативного, компанія повинна використати можливість і вкласти частину коштів, які є вище норми, у фінансові інвестиції.

Щоб оцінити фінансову стійкість, потрібно розрахувати коефіцієнти платоспроможності, забезпеченості власними оборотними засобами, фінансування і маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності показує залежність компанії від різних зовнішніх джерел фінансування. Розраховується він за формулою:

$$K_{\text{зет}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під-ва}} \quad (2.4)$$

Залежність компанії від зовнішніх джерел має тенденцію до зростання, в 2018 році показник досяг найнижчого за 3 роки значення – 0,306.

Коефіцієнт фінансування відображає можливість компанії розвиватися за рахунок своїх коштів та розраховується як сума довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань додаючи забезпечення наступних витрат і платежів та доходи майбутніх періодів, вся ця сума ділиться на власний капітал.

Так як коефіцієнт фінансування являється більшим одиниці, це свідчить про неможливість підприємства розвиватися за рахунок своїх коштів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами відображає, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Він розраховується як різниця оборотних активів і поточних зобов'язань, що ділиться на поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта є від'ємним протягом двох досліджуваних років, що є негативним для компанії. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами являється показником здатності фірми фінансувати оборотний капітал за рахунок своїх оборотних коштів. За отриманими розрахунками видно, що оборотні засоби фінансуються значною кількістю позичкових коштів.

Коефіцієнт маневреності відображає, яка частина власного капіталу була вкладена в оборотні засоби, а яка була капіталізована. Розраховується цей показник можна за формулою:

$$K_{\text{ман.вл.к.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Показник на 2018 рік має тенденцію до зростання, що є негативним для компанії. Це показує, що частина капіталу, яка була вкладена в оборотні засоби збільшилась. І тому, зменшується частка, яка капіталізується, що в свою чергу зменшує вартість компанії та робить її менш привабливою для інвесторів.

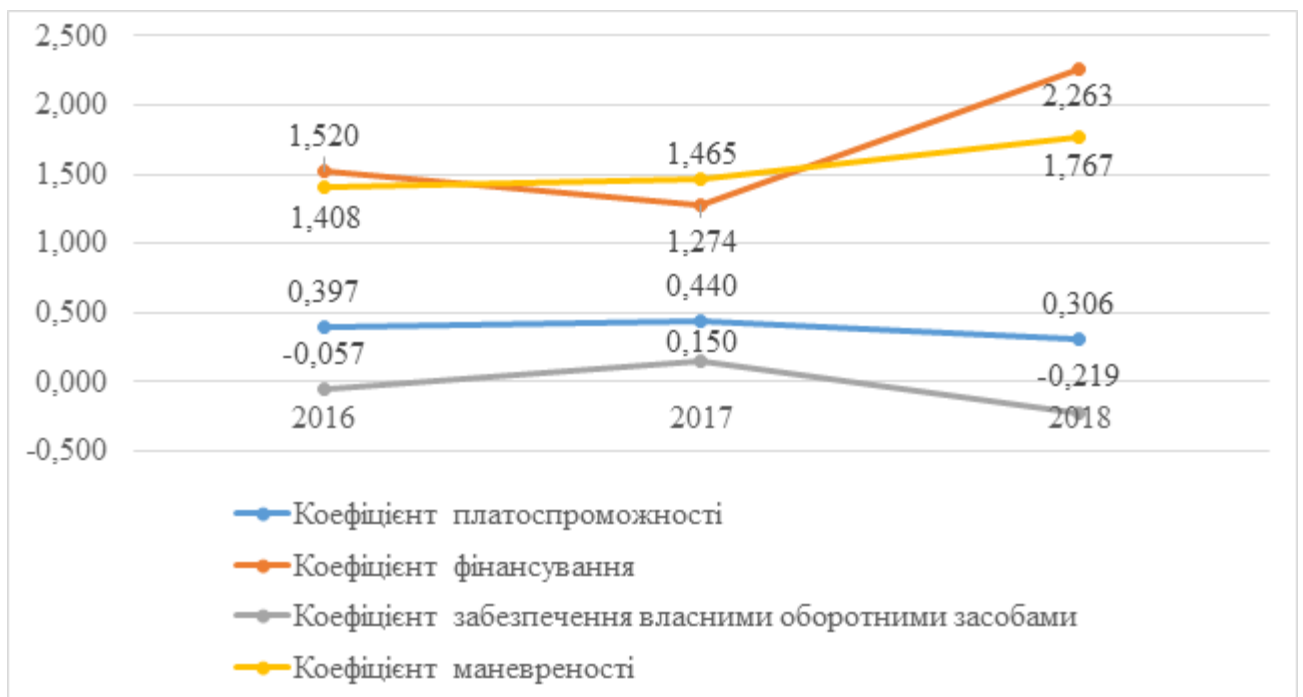


Рис. 2.7. Динаміка зміни коефіцієнта платоспроможності, забезпечення власними оборотними засобами, фінансування та маневреності ТОВ «XXX»

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Результати розрахунків фінансової стійкості наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Оцінка фінансової стійкості

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коефіцієнт платоспроможності	0.397	0.440	0.306	0.043	110.79	-0.133	69.70
Коефіцієнт фінансування	1.520	1.274	2.263	-0.245	83.85	0.989	177.60
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0.057	0.150	-0.219	0.207	361.14	-0.369	40.62
Коефіцієнт маневреності	1.408	1.465	1.767	0.057	104.07	0.302	120.64

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Залежність ТОВ «ХХХ» від зовнішніх джерел фінансування протягом 3-х років мала тенденцію до спадання: зросла на 10,79%, а потім зменшилась на 30,3% у 2017 та 2018 рр. відповідно. Коефіцієнт фінансування зменшився на 16,15% та зріс на 77,6% у тих же ж роках, що є негативним для компанії явищем, так як свідчить про його збільшення залежності від позичкових коштів. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами протягом 2017 зріс на 261,14% та зменшився на 59,38% відповідно, що говорить про фінансування оборотних засобів великою мірою за рахунок позичкових коштів. Коефіцієнт маневреності в 2018 році має негативну для компанії тенденцію до зростання, тобто свідчить про зменшення додаткового капіталу.

Для того, щоб оцінити рівень ділової активності потрібно розрахувати строк погашення заборгованостей, коефіцієнт оборотності і фондівдачі.

Ефективність використання компанією всіх своїх наявних ресурсів відображає коефіцієнт оборотності активів. Обчислити його можна за формулою:

$$K_{об. акт.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Підсумок балансу}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт оборотності активів має негативну динаміку, що означає зменшення ефективності використання наявних у компанії ресурсів.

В свою чергу, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає швидкість обертання кредиторської заборгованості компанії за потрібний період та обчислюється за формулою:

$$K_{об\ кр\ заб} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Кредиторська заборгованість}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість обертання дебіторської заборгованості компанії за певний період. Обрахувати його можна за формулою:

$$K_{об\ дб\ заб} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (2.8)$$

Динаміка зміни даних показників наведена на рис. 2.8.

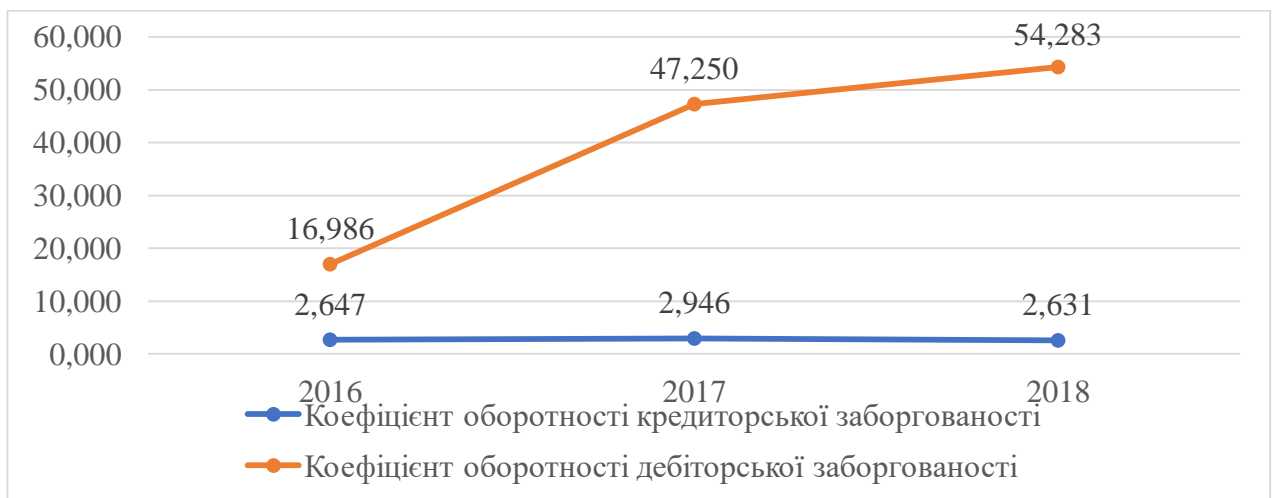


Рис. 2.8. Динаміка зміни коефіцієнту оборотності

кредиторської/дебіторської заборгованостей ТОВ «XXX»

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Коефіцієнт кредиторської заборгованості зростає в 2017 та зменшувався в 2018, в результаті залишившись на тому ж рівні. Коефіцієнт дебіторської заборгованості «XXX» має тенденцію до зростання протягом всіх трьох років. При цьому варто відмітити, що швидкість обороту дебіторської заборгованості набагато вища за швидкість обороту кредиторської.

Для розрахунку строку погашення дебіторської заборгованості потрібно взяти відношення тривалості звітної періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості. Аналіз компанії відображає середній період погашення дебіторської заборгованості. Аналогічним чином обчислюється строк погашення кредиторської заборгованості, графічні результати розрахунків наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Динаміка строку погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «XXX»

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Строк погашення дебіторської заборгованості має тенденцію до спадання, що є позитивним явищем, оскільки це означає зменшення строку погашення заборгованості. Строк погашення кредиторської заборгованості спадав в 2017 році до 124 днів, а в 2018 зріс до 139 днів. При цьому строк погашення дебіторської заборгованості є меншим, ніж для кредиторської і складає навіть менше місяця – 7–21 днів в динаміці за 3 роки. Строк погашення кредиторської заборгованості є набагато довшим, а саме 124 – 139 дні.

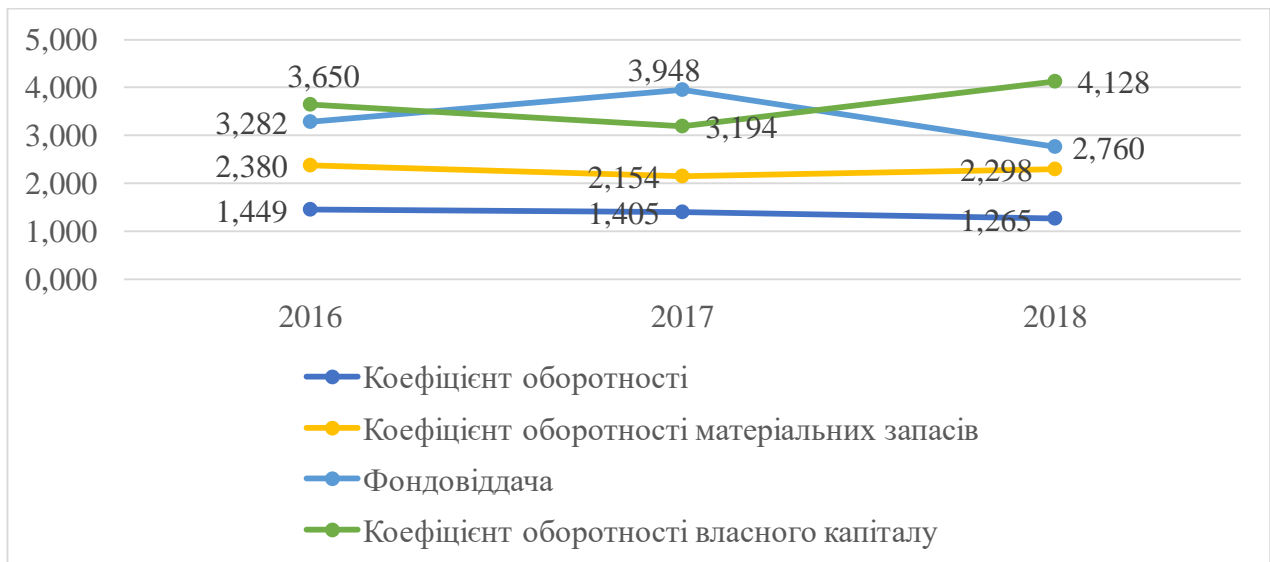


Рис. 2.10. Динаміка зміни коефіцієнту оборотності активів, коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, фондівдачі та коефіцієнту оборотності власного капіталу ТОВ «XXX»

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

За даними графіку видно, що коефіцієнт оборотності матеріальних запасів суттєво не змінився за 3 роки, тому можна сказати, що ефективність використання наявних у компанії ресурсів майже не змінилася.

Фондовіддача показує ефективність використання основних засобів компанії та обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів.

Відносний показник ефективності виробництва – це рентабельність. Він обраховується як відношення прибутку до витрат, тобто являється нормою прибутку.

Для оцінки рентабельності підприємства потрібно розрахувати такі показники як коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції і рентабельності продажів.

Результати розрахунків наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Показники рентабельності

Показник, %.	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коефіцієнт рентабельності активів	0.013	0.099	0.046	0.086	778.62	-0.053	46.16
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.032	0.225	0.149	0.193	702.76	-0.076	66.22
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.009	0.070	0.036	0.062	802.96	-0.034	51.24
Коефіцієнт рентабельності продукції	0.012	0.102	0.049	0.090	848.84	-0.053	47.86
Коефіцієнт рентабельність продажів	0.274	0.313	0.264	0.039	114.34	-0.049	84.49

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

У 2017 р. коефіцієнт рентабельності активів виріс майже у 8 разів, тому можна сказати, що активи є рентабельними. Рентабельність активів показує рівень прибутку, який характеризується всіма активами підприємства. У 2018 році спостерігалася негативна тенденція цього показника, він зменшився на 56%.

У 2017 році рентабельність власного капіталу зросла у 7 разів, а у 2018 році зменшилась на 34%.

Коефіцієнт рентабельності діяльності зростав у 2017 – у 8 разів та зменшився у 2018 – на 49%. Підвищення цього показника показує зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Подібну динаміку має рентабельність продукції: у 2017 показник зріс у більше ніж 8 разів, а у 2018 році зменшився на 52%.

Рентабельність продажів продемонструвала ріст на 14% у 2017 р. У 2018 цей показник знизився на 15%.

По графіку добре видно, що 2017 рік для компанії видався набагато успішнішим, оскільки всі показники рентабельності мали досить непоганий приріст. Негативним є те, що в наступному році компанія не змогла досягти того ж рівня рентабельності, що також добре помітно по графіку, де всі коефіцієнти спадали. Незважаючи на це, значення всіх показників рентабельності являється додатне, що показує ефективне ведення справ у фірми «XXX»

Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «XXX» за 2016–18 рр. представлена на рис. 2.11.

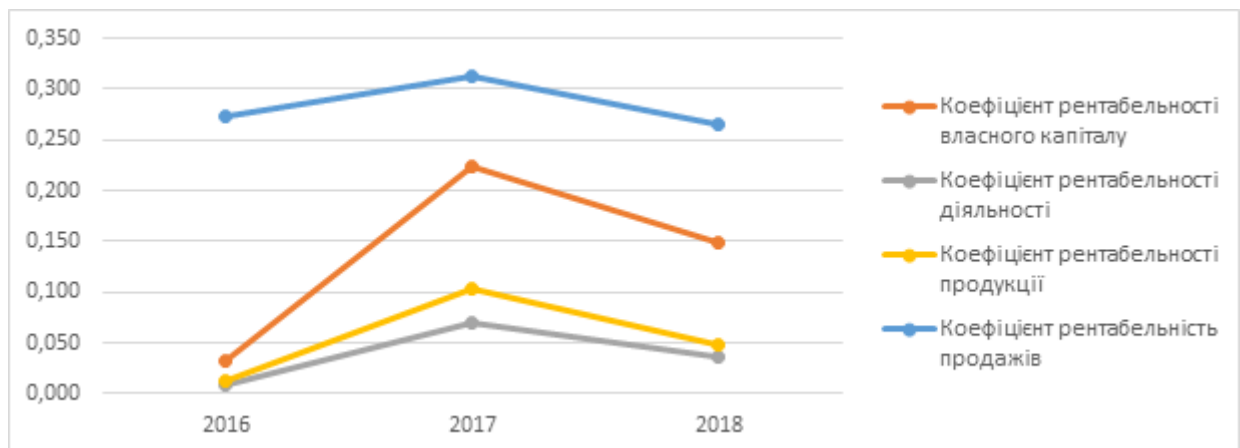


Рис. 2.11. Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності ТОВ «XXX»

(Розроблено автором на основі додатків А, Б)

Для можливостей розвитку підприємства в конкурентному середовищі було визначити два основних критерія, а саме ціна і якість, відносно показників конкурентів. Основні конкуренти на даному ринку являються «Убер» і «Bolt» (більш відомий під назвою «TaxiFu»). Якщо з ціною все цілком ясно, то для визначення якості перевезень найкраще буде вибрати критерій часу, оскільки комфорт перевезень це доволі суб'єктивна ознака. Час перевезень включає в собі

також, час на знаходження автомобіля та час прибуття автомобіля на місце посадки клієнта. Для чистоти експерименту буду вибрано один маршрут, який в свою чергу буде складатися з трьох менших маршрутів. Всі заміри будуть проходить виключно в різні будні дні і починатися в один час. Для оцінювання якості буде вибрано найбільш доступний клас автомобілів, а саме: в «XXX» це клас стандарт, в «Uber» це клас «UberX», а в «Bolt» це клас «Bolt». Довжина маршруту 10 кілометрів, а початок вимірів в 12:00. Між кожним замовленням робилась 15 хвилина перерва, для того щоб один і той же водій не взяв це замовлення зразу після виконання попереднього.

Компанію «Bolt» оцінювалась першою і мала такі показники (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Ціна і якість надання послуг компанією «Bolt»

Показники	Маршрут 2 км.	Маршрут 3 км.	Маршрут 5 км.
Час замовлення	1 хвилина 10 секунд	1 хвилина 20 секунд	50 секунд
Час приїзду	15 хвилин	12 хвилин	13 хвилин
Час в дорозі	6 хвилин	8 хвилин	13 хвилин 40 секунд
Ціна	47 грн	54 грн	72 грн

(Складено автором)

Щодо компанії «XXX», то вона показала такі дані (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Ціна і якість надання послуг компанією «XXX»

Показники	Маршрут 2 км.	Маршрут 3 км.	Маршрут 5 км.
Час замовлення	22 секунд	15 секунд	33 секунди
Час приїзду	7 хвилин	10 хвилин	6 хвилин
Час в дорозі	6 хвилин 10 секунд	7 хвилин 50 секунд	14 хвилин
Ціна	55 грн	63 грн	77 грн

(Складено автором)

Останньою компанією була «Uber» і вона мала такі дані (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Ціна і якість надання послуг компанією «Uber»

Показники	Маршрут 2 км.	Маршрут 3 км.	Маршрут 5 км.
Час замовлення	40 секунд	50 секунд	45 секунди
Час приїзду	20 хвилин	4 хвилин	12 хвилин
Час в дорозі	6 хвилин	8 хвилин 10 секунд	15 хвилин
Ціна	53 грн	60 грн	75 грн

(Складено автором)

З отриманих даних можна зробити такі висновки. Компанія «XXX» має найбільшу швидкість і найкращу якість обробки нових замовлень, в той час як показники естонського конкурента, фірми «Bolt» являються найгіршими. Щодо часу приїзду, то компанія «XXX» має майже завжди найкращі результати, в той час, фірма «Uber» показує доволі не стабільні результати роботи. Щодо часу в дорозі, то у всіх він приблизно однаковий.

З рис. 2.12 можна зазначити що в більшості випадків, компанія «XXX» надає найкращі послуги відносно конкурентів даної галузі.

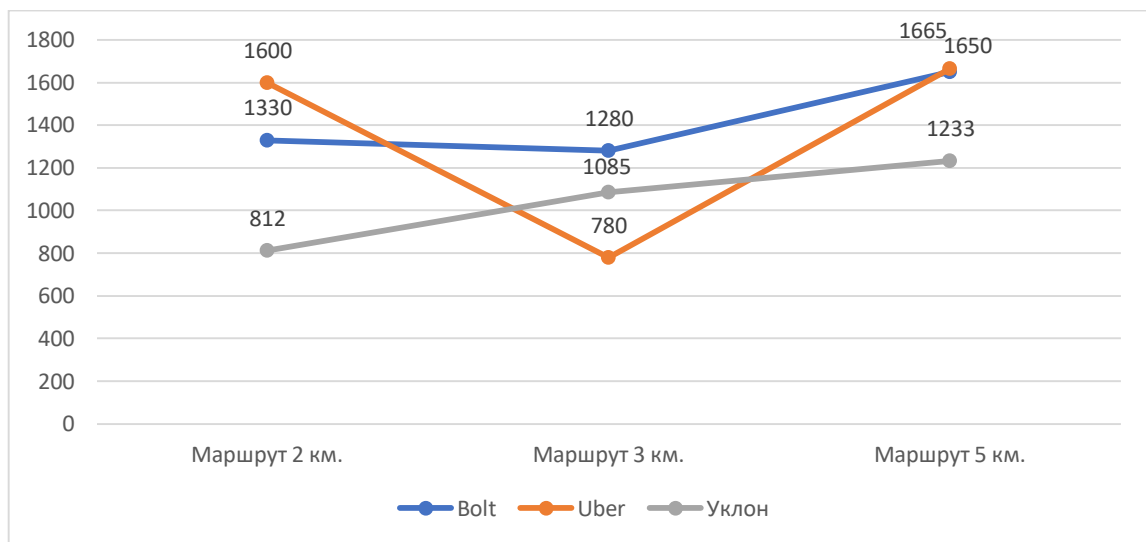


Рис. 2.12. Загальна кількість часу на перевезення, секунди

(Складено автором)

Так же потрібно відмітити показник ціни, не дивлячись на доволі великий час на замовлення і приїзд автомобілів, компанія «Bolt» може зарекомендувати себе, як саме доступний сервіс для замовлення таксі. Підприємство «XXX» показав найвищі ціни серед конкурентів, а фірма «Uber» зайняла середні значення з дуже невеликим відривом ціни від компанії «XXX» в 2-4%.

Показники цін компаній відносно друг друга, які було визначено після проведення даного дослідження, наведенні графічно на рис. 2.13.

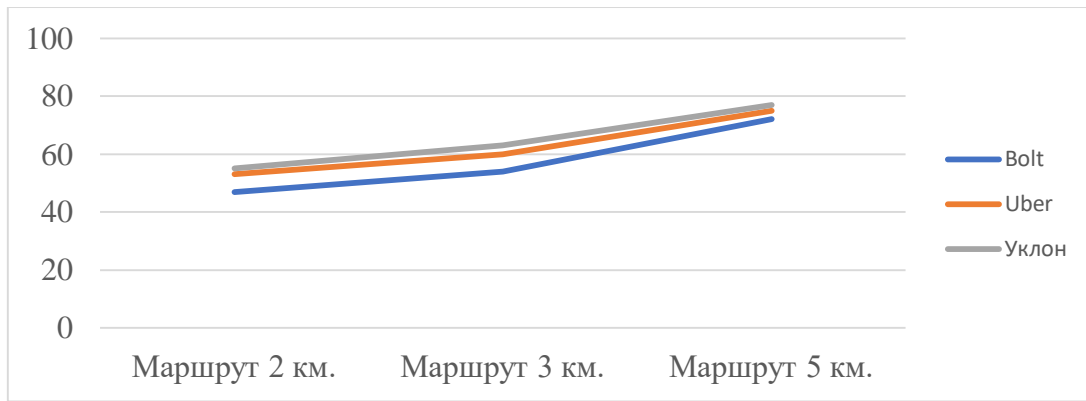


Рис. 2.13. Показник ціни, грн

(Складено автором)

З отриманих даних можна зробити висновок, що компанія «XXX» надає найкращі по якості послуги за найбільшу ціну серед конкурентів. В той час компанія «Bolt» має найнищу якість, але найкращу для споживача ціну.

Високий показник якості пов'язаний з тим, що більшість водіїв, які надають послуги перевезень починають працювати з «XXXом». Так як на разі не дивлячись на доволі високу ціну для споживачів, водії які працюють з «XXXом», отримують найбільший дохід. З кожного замовлення компанія «XXX» отримує 10% від вартості угоди, тоді як компанія «Uber» отримує від 25% до 35% в залежності від угоди з водієм. Компанія «Bolt» в свою чергу не бере плату за користування їх сервісом, але через дуже низькі ціни водіям не вигідно співпрацювати з ними.

Після проведеного вище експерименту, було отримано дані про рівень якості і цін у конкурентів відносно компанії «XXX». Завдяки отриманим даним зараз є можливість створити карту стратегічних груп конкурентів.

Карта стратегічних груп конкурентів створюється з ціллю знаходження компаній, які являються найближчими конкурентами обраної фірми, іншими словами компанії, які перебувають в одній стратегічній групі, а також їх позицій, вона більш повно надає відомості про галузеву конкуренцію. Карта являється дієвим способом для графічного показу конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як буде змінюватись галузь і які тенденції будуть на неї впливати [19, с 12].

Щоб більш детально проаналізувати конкуренцію в галузі створимо карту-матрицю стратегічних груп конкурентів, для цього потрібно дотримуватись певного алгоритму. Головними показниками являється якість надання послуг перевезень та їх ціна.

Для аналізу кращого аналізу конкурентів, доцільно створити карту-матрицю (рис. 2.14.):



Рис. 2.14. Карта стратегічних груп конкурентів у галузі

Складено автором на основі [22]

На карті стратегічних груп під першим номером – «XXX», під другим – «Uber», третім – «Bolt». Як можна побачити на рис. 2.14. компанія «Uber» входить в нашу стратегічну групу. Тому побудуємо нову карту-матрицю на основі вартості послуг та кількості асортименту (рис. 2.15.).



Рис. 2.15. Карта-матриця стратегічних груп конкурентів

Складено автором на основі [22]

Умовні позначки на новій карті-матриці такі ж, як на попередній.

Аналізуючи рис. 2.15. можна з упевненістю сказати, що в нашу стратегічну групу конкурентів входить компанія «Uber», у якої помітно менша кількість асортименту, але і менша вартість надання послуг.

Дане дослідження знадобиться для порівняння конкурентів з підприємством «XXX», після диверсифікації діяльності, для більш кращого розуміння, впливу нововведень.

2.3. Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства

Ключовою частиною діяльності компанії являється старання досягти більш кращих результатів діяльності, що проявляють себе через збільшення прибутковості, пошук нових можливостей тощо. Тому, для компаній здобуток цих цілей являється реальним за умов покращення ефективності управління потенціалом підприємства. Для виявлення можливостей розвитку необхідно здійснити стратегічний аналіз оцінки ефективності управління потенціалом за сучасних умов ведення підприємницької діяльності. В цьому етапі дослідження найкраще буде перейти до аналізу і оцінювання ряду показників, які покажуть найбільш загальне уявлення про місце компанії на ринку, а також наскільки ефективно використовується потенціал фірми.

Для оцінювання привабливості галузі найкраще буде використати модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Кожен з факторів буде оцінюватись за 5-бальною шкалою в залежності від їх впливу на діяльність організації.

Досліджувана компанія ТОВ «XXX» займається наданням послуг приватних автоперевезень. Важливою особливістю компанії є її сучасний алгоритм роботи програмного забезпечення. Крім того, через великий обсяг асортименту послуг і вищі ніж у конкурентів заробітні плати, компанія має стійке місце на ринку. В даній сфері ризик появи нових конкурентів є невисоким, так як для початку такої діяльності потрібні великі грошові вкладення і час на зайняття місця на ринку, тому цей фактор буде оцінено, згідно з моделлю М. Портера, у 2 бал (рис.2.1.).

ТОВ «XXX» є одним із лідером сфери автоперевезень, в Україні. Його найближчими конкурентами також вважаються: фірма «Uber» і компанія «Bolt», а також менші диспетчерській служби. До того ж, вітчизняній фірмі по наданню перевезень, чималу конкуренцію складають зарубіжні, адже на них припадає майже половина заказів в цій сфері. У зв'язку із зазначеним, фактор суперництва існуючих організацій оцінимо максимальною кількістю балів.

Якщо брати для даної сфери товари-замінники, то субститутом є метрополітен, маршрутні таксі і інші громадські транспорти. Ціна на такі послуги перевезення явно нижча, але якість перевезень набагато гірша, а витрати часу для проїзду одного і того ж маршруту можуть відрізнятись. Товари-замінники, займають високе місце, так як різниця в ціні грає важливу роль в виборі послуг, тому субститути оцінені у 3 бали (рис. 2.16.).

Постачальники майже не мають впливу в даній сфері, тому оцінка даного фактору 1 бал. Для постійних клієнтів існує система заохочування, залежно від тривалості співпраці та частоти замовлень, також корпоративний режим для корпоративних клієнтів, явно впливає на оцінку цього фактору – 2 бали.

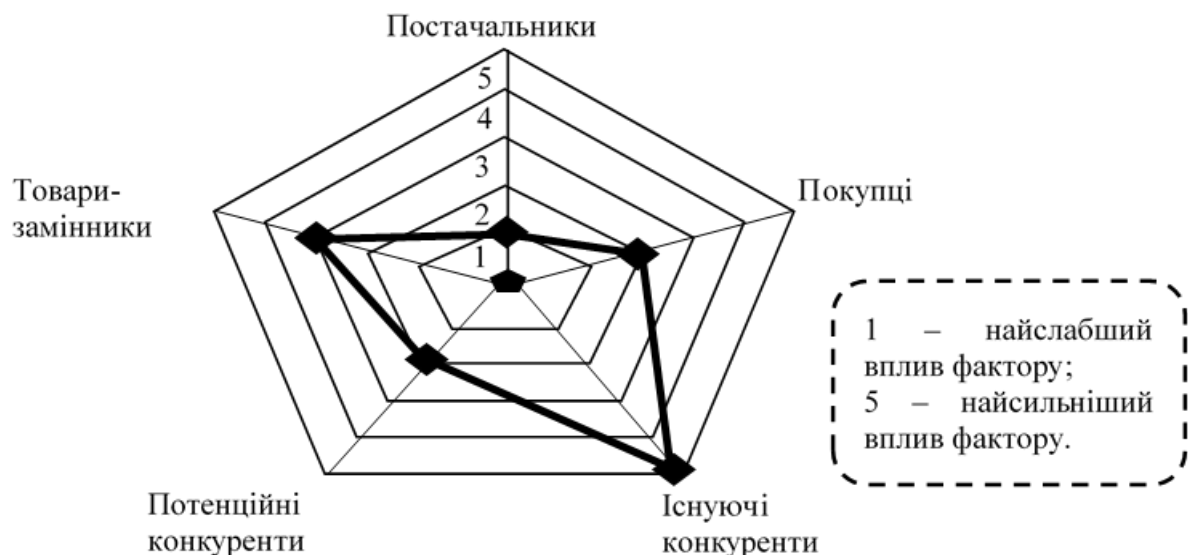


Рис. 2.16. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість в сфері автоперевезень з позиції підприємства ТОВ «XXX»

Складено автором автором на основі [12]

Проаналізувавши отримані дані, такі як рівень стабільності і привабливості сфери приватних автоперевезень, середнім значенням між оцінками впливу кожного фактору: $(1+2+2+3+5)/5=2.6$

Отже, отриманий показник показує, що галузь являється достатньо привабливою, а становище конкурентного середовища відносно основного впливу п'яти факторів на діяльність компанії ТОВ «XXX» оцінюється як помірне. Найбільше впливає на конкурентне середовище ТОВ «XXX» суперництво уже існуючих у галузі організацій.

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це загальний метод, для аналізу позицій підприємства на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на основі отриманих даних, рекомендувати варіанти стратегій, для розвитку компанії [20, с 127].

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила компанії;
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку (частка компанії на ринку і її динаміка, асортимент послуг, можливості до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу);
- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство;
- стабільність галузі, у якій діє компанія.

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей [20, с 128].

Щоб проаналізувати і оцінити становища та дій компанії при умовах недобросовісної конкуренції потрібно пов'язати між собою вплив факторів макросередовища та мікросередовища, що дозволяє використати метод SPACE-

аналізу. Щоб створити матрицю SPACE потрібно проаналізувати і оцінити показники мікросередовища компанії, такі як фінансова стабільність і конкурентні переваги. Показниками макросередовища є стабільність і привабливість в галузі. Показники в матриці оцінюються у межах від 0 до 6 балів, де 1 – показує найслабший вплив фактору, а 6 – відображає найсильніший вплив фактору.

Для аналізу привабливості галузі найкраще буде скористатися моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера. Варто зазначити, що хоча на внутрішньому ринку підприємство ТОВ «XXX» і вважається високоякісним сервісом, але на зарубіжних ринках конкурентоздатність підприємства є дещо нижчою. Причиною цього є відсталість у інформаційній сфері та низька темпи розвитку на міжнародному ринку. Тому цьому параметру надається середня оцінка 4 бали. Аналізуючи фінансове становище і беручи до уваги наведені раніше показники фінансової стійкості та ліквідності, то можна побачити різкі позитивні зміни в 2017 році і спад ліквідності в 2018 році, але тенденція за три роки має позитивну динаміку. Отже, фінансова стабільність проаналізованої компанії буде оцінено у 3 бали. Оцінка показників мікро і макросередовища надає можливість зобразити матрицю SPACE і знайти конкурентне положення ТОВ «XXX» (рис. 2.17).

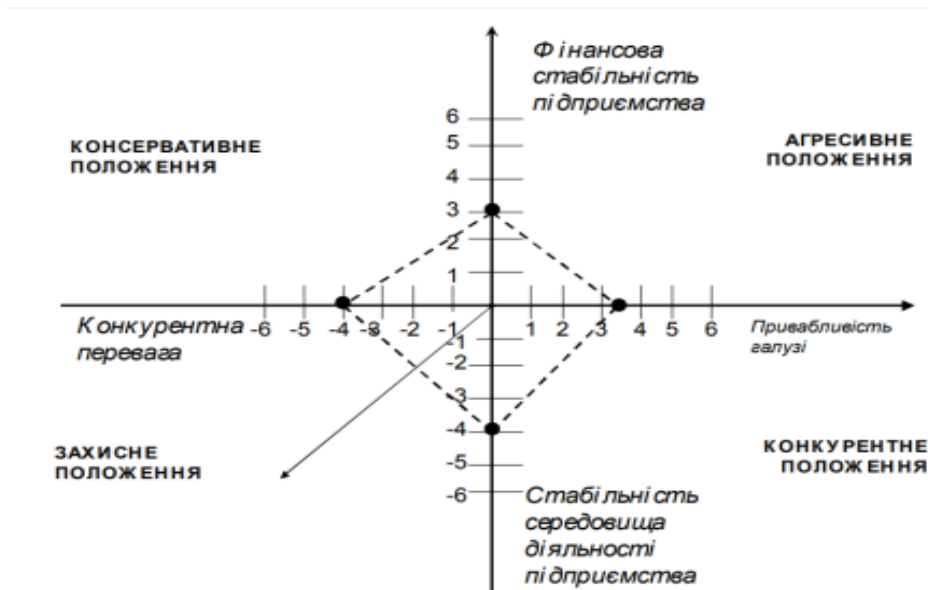


Рис. 2.17. Матриця SPACE для підприємства ТОВ «XXX»

Складено автором автором на основі [12]

Аналізуючи результати оцінки головних параметрів матриці SPACE організації «XXX» потрібно зайняти захисне становище в умовах недобросовісної конкуренції.

Головна суть PEST-аналізу є знаходження і оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на сьогоднішні та майбутньої результати діяльності компанії.

PEST – являється аббревіатурою чотирьох англійських слів: P – Political – тобто вплив політико-правових факторів, E – Economic – це вплив економічних факторів, S – Sociocultural – представляє під собою вплив соціокультурних факторів, T – Technological forces – становить вплив технологічних факторів.

Основною метою PEST-аналізу являється моніторинг змін зовнішнього середовища за чотирма основними напрямками та знаходження тенденцій і подій, які є невідконтрольні організації, але впливають на прийняття стратегічних рішень.

Вивчення політичного аспекту макросередовища потрібно для того, щоб розуміти наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і мати чітке уявлення про засоби, за допомогою яких державна влада планує запровадити свою політику в життя.

Дослідження економічних аспектів макросередовища надає можливість більш краще зрозуміти, як на рівні держави створюється і поділяються економічні ресурси. Даний показник, для основної кількості компаній являється найважливішою умовою їхньої підприємницької діяльності.

Аналізуючи соціального компоненти макросередовища потрібно для того, щоб зрозуміти та оцінити вплив на підприємницьку діяльність таких соціальних явищ, як мобільність людей, відношення людей до праці і якості життя, активність споживачів та ін.

Завдяки вивченню технологічного компонента можна спрогнозувати можливості, зв'язані із розвитком техніки та науки, для того щоб вчасно змінити курс у виробництві і почати реалізацію технологічно перспективного продукту,

а також передбачити момент у відмові від використання застарілих технологій. Для оцінки впливу використовується шкала від 1 до 5, де 5 – це наявність серйозної загрози, а 1 – це відсутність загрози.

На разі в Україні не стабільна політична обстановка і тому зміна влади може, як негативно, так і позитивно вплинути на різні сфери бізнесу.

Через нестабільну політичну обстановку в країні, можливі різкі зміни в економіці, які затронуть такі важливі для даного бізнесу аспекти, як ціна на паливо і купівельна спроможність споживача.

Щодо соціальних факторів, то демографічні зміни в країні істотно вплинули на автоперевезення. Такі фактори як темпи зростання міст, регіональні відмінності, поява нових компаній, зростання населення міста дає інформацію про збільшення попиту на послуги даної сфери. Різкі зміни рівня туризму привидуть до явних змін доходів приватних автоперевезень.

У зв'язку із розвитком технологій і їх ступінню інтеграції в суспільство, компаніям, які займаються приватними автоперевезеннями, доведеться стрімко вводити нові технології для залучення нової аудиторії та утримання старої.

Таблиця 2.11. **PEST-аналіз ТОВ «XXX»**

Політичні фактори	Оцінка	Економічні фактори	Оцінка
1. Втрата перспективних ринків у зв'язку з вірогідністю розвитку військових дій.	3	1. Коливання курсу національної валюти відносно курсу долару США.	2
2. Зміна законодавства щодо податкової політики.	2	2. Динаміка показників економічного розвитку країни	2
3. Нестабільність уряду. Вибори нового президента і парламенту.	2	3. Явні зміни цін на ключові ресурси(паливо).	4
Соціальні фактори	Оцінка	Технологічні фактори	Оцінка
1. Зміна купівельної спроможності споживачів	3	1. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.	1
2. Переорієнтація у культурі задоволення потреб населення	2	2. Широке поширення Інтернет-інструментів.	2
3. Демографічні зміни у країні.	1	3. Вплив технологічних інновацій викликаних НТП.	1

Складено автором автором на основі [12]

Кожна компанія має на ринку свої переваги та наділена своїми недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) надає змогу

визначити сильні та слабкі сторони, яким потрібно приділити найбільшу уваги та зусилля зі сторони організації [2, с 7].

SWOT-аналіз – це аналіз мікро і макросередовища компанії. Аналізуються сильні і слабкі сторони мікросередовища, а також досліджуються можливості та загрози макросередовища компанії [3, с 127].

Алгоритм дій SWOT-аналізу прогнозує спочатку знаходження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а після цього знаходження зв'язків між ними. Ці зв'язки можуть в подальшому бути використані для створення стратегії підприємства. Потрібно виявити, які загрози являються найбільш імовірними та які ризики вони можуть створити. Саме ці загрози потребують найсерйозніших концентрації зусиль з метою їх усунення. Теорія М. Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі, закладена в основу методології SWOT-аналізу [8, с 28].

Табл. 2.12. **Сильні та слабкі сторони ТОВ «XXX»**

Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
1. Багаторічний досвід роботи на ринку	3	1. Плинність кадрів	2
2. Швидке і якісне обслуговування	4	2. Відносно вища вартість послуг порівняно з конкурентами	3
3. Цілодобове обслуговування	4		
4. Значна кількість корпоративних клієнтів	2	3. Обмежена кількість власних автомобілів	4
5. Система контролю ціни	3		

Складено автором автором на основі [31]

Оцінюючи можливості, слід обдумувати їх потенційну привабливість та ймовірність їх реалізації, а також аналізувати чи можуть вигоди перевершити ймовірні втрати, через реалізацію можливостей. В залежно від ситуації один фактор може бути і як загрозою, так і можливістю для фірми. Основуючись на аналізу мікро і макросередовища організації та сформування переліку сильних і слабких сторін підприємства, а також складення переліку загроз і можливостей фірми, встановлюються лінії зв'язків, іншими словами парні комбінації між ними. Для того, щоб сформувати ланцюжки зв'язків, будується матриця SWOT.

Відтаскуючись проведеного SWOT-аналізу з метою визначення стратегічних проблем підприємства та стратегічних альтернатив його розвитку було встановлено та проаналізовано комбінації слабких та сильних сторін компанії і її можливості та загрози в макросередовищі.

Табл. 2.13. **Можливості та загрози ТОВ «XXX»**

Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
1. Збільшення кількості послуг	4	1. Підвищення цін на паливо	4
2. Розвиток довготермінового співробітництва з корпоративними структурами	3	2. Вихід на ринок нових конкурентів	2
3. Збільшення чисельності автомобільного ряду	4	3. Нестабільність курсу валют	3
4. Збільшення частки ринку	2	4. Зниження платоспроможності споживачів	3
5. Розширення клієнтської бази	3		

Складено автором автором на основі [31]

Щоб визначити які є можливі стратегії розвитку організації потрібно орієнтуватися на найбільш значимі можливості у макросередовищі та на найбільшу оцінку слабких сторін компанії. Основні методи, які використовує ТОВ «XXX» у конкурентній боротьбі, наступні: більш якісне надання послуг, чим у конкурентів, рівень надання послуг обслуговування споживачів знаходиться на більш високій ступені. Головні характеристики за допомогою якої виграє компанія так це швидкість приїзду замовленого автомобіля і можливість регулювання вартості замовлення споживачем.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX» є першим на території України сервісом виклику авто через Інтернет. «XXX» дозволяє замовляти автомобіль з будь-якого смартфона на якому є їх додаток або з офіційного інтернет-сайту компанії. Організація працює уже майже 10 років, протягом яких отримала визнання багатьох клієнтів. На сьогоднішній день компанія надає послуги не тільки на території України, але і в інших країнах світу.

Структура управління є лінійно-функціональною і поділяється на шість відділів, кожен з них має свого керівника, який розподіляє задачі між співробітниками відділу і контролює їх виконання.

Було проведено аналіз фінансового стану підприємства, розрахунок основних показників фірми і проведення дослідження конкурентоспроможності, за більшістю показників компанія має непогані результати.

Для аналізу конкурентів проводилось дослідження із замірами показників виклику автомобіля, швидкості його прибуття і час в дорозі, для отримання результатів якості і вартості послуг.

Проаналізувавши конкурентів на ринку, було побудовано карту стратегічних груп, за допомогою якої стало зрозуміло, що основним конкурентом компанії являється підприємство «Uber», оскільки воно входить в ту саму стратегічну групу, що і компанія «XXX».

В кінці розділу була проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Отже, отриманні показники відображають високу конкурентну позицію компанії на ринку, а сильні сторони фірми свідчать про великий потенціал організації, за допомогою якого компанія утримує лідируючі позиції в галузі.

Аналізуючи зовнішнє середовище компанії, з використанням матриці PEST-аналізу було зазначено, що найбільший вплив на організацію мають фактори економічної групи. При побудові матриці PEST-аналізу стало зрозуміло, що економічна ситуація на території України, де зосереджена основна підприємницька діяльність компанії «XXX», наряду пов'язана зі зміною політичної ситуації в країні, а так як на підприємство значною мірою впливають економічні фактори, то не стабільна ситуація в країні наряду несе загрозу діяльності компанії.

Загалом, після проведення різних досліджень та аналізу отриманих даних, можна зробити висновок, що компанія постійно розвивається і використання диверсифікації діяльності є доцільною в нинішніх ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТОВ «XXX» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Визначення можливих напрямків розвитку підприємства та механізмів їх реалізації

Метою диверсифікація діяльності є збільшення асортименту послуг та розширення сфери діяльності ТОВ «XXX». Така політика забезпечить стійкість і розвиток підприємства. Для забезпечення розвитку підприємства, компанія повинна орієнтуватись на надання саме тих послуг, які будуть задовільняють існуючі потреби на ринку.

Один із найбільш широко розповсюджених методів оцінки якості різноманітних видів діяльності диверсифікованої компанії є портфельний аналіз підприємства методом «Shell». Портфельний аналіз організації являється важливим інструментом стратегічного управління, так як він відображає взаємозалежність між окремими частинами бізнесу. Використовуючи аналізу портфеля компанії можна збалансувати такі важливі фактори, як відновлення або відмирання окремих видів діяльності, а також ризики надходження коштів.

Модель «Shell» – DPM включає оцінку віддачі інвестицій і оцінку грошового потоку. Одна з переваг цієї моделі – це можливість її використання в будь-якій фазі життєвого циклу товару. Використовуючи цю модель, компанія може вибрати потрібну стратегію: орієнтація на життєвий цикл потрібного виду послуг або грошового потоку.

Щоб сформувати цю матрицю (рис. 3.1), для початку потрібно створити таблицю з потрібними показниками (табл. 3.1). Оцінюються показники по шкалі від одного до десяти, де максимальною кількістю балів за кожною групою показників є 10 балів.

Таблиця 3.1. Оцінка показників перспективи розвитку в галузі і конкурентоспроможності

Показники	Кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
<i>1. Зростання ринку</i>	8
<i>2. Якість ринку</i>	8
2.1. Стабільність прибутковості	7
2.2. Прихильність покупців	9
2.3. Відношення покупців до торгової марки	9
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	6
2.5. Технологічні обмеження	7
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	8
<i>3. Пропозиція на ринку</i>	7
Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	6
1.1. Частка ринку	5
1.2. Збутова мережа	6
1.3. Мережа після продажного обслуговування	7
<i>2. Виробничі можливості</i>	7
2.1. Економічні показники виробництва	6
2.2. Доступність сировинних ресурсів	8
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	7
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	6
3.2. Здібності до виробничих інновацій	6
3.3. Якість продукції	7

Складено автором автором на основі [12]

Середній показник перспектив розвитку галузі – 7,67 балів, показник конкурентоспроможності – 6,33.

Спираючись на результати дослідження, організації «XXX» потрібно визначити необхідну стратегію, використовуючи отриманні дані. Показник перспективи розвитку галузі знаходиться на досить високому рівні і свідчить про те що у даній галузі є перспективи для розвитку. Тоді як, показник конкурентоспроможності знаходиться на середньому рівні. Використовуючи матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»(рис. 3.1) перетин вищезгаданих показників свідчить, про рекомендовану стратегії для успішного

продовження керуванням фірми. Ґрунтуючись на результатах показників конкурентоспроможності і перспективи розвитку галузі, компанії потрібно обрати стратегію посилення активності на ринку.



Рис. 3.1. Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»

Складено автором автором на основі [12]

ТОВ «XXX» повинно використати стратегію диверсифікації, що передбачає розширення асортименту наданих послуг із одночасним освоєнням нових ринків.

На разі компанія «XXX», на своєму сайті і програмі на смартфон, надає п'ять видів транспорту в залежності від комфорту і кількості клієнтів, а саме: стандарт, комфорт, бізнес, універсал і мікроавтобус. Для розширення послуг надання перевезень, потрібно оновити програмне забезпечення і додати такі функції, як додання нового класу послуг – «електромобіль» і «смарт-авто». Також слід розширити уже створену послугу, по виклику автомобіля класу «мікроавтобус». У компанії є також можливість поспробувати в новому напрямку, а саме як сервіс доставки їжі.

Ці послуги тісно пов'язані з основною діяльністю. Додання послуги електромобіль збільшить кількість клієнтів, які турбуються про навколишнє середовище або людей, які мріють проїхатись на електромобілі. Ціна на поїздки в даному класі, буде не перевищувати вартість поїздки на класі комфорт. Витрати на поїздки електрокарів на разі являються найменші серед всіх видів транспортів, але через високу вартість покупки і дорогі деталі для ремонту, підприємству буде не вигідно надавати так дешево свої послуги, тому ціна на цей клас приватних автоперевезень являється дорожча чим у класу стандарт, но не дорожчою ніж клас комфорт.

З появою класу електромобіль, підприємство рекомендується збільшити автопарк, і додати автомобілі з електродвигунами. За рахунок цього фірма збільшить можливість підписання корпоративних договорів, особливо з компаніями, які заінтересовані в збереженні навколишнього середовища.

Для цього класу рекомендовані такі авто: Nissan Leaf, Audi E-tron, Hyundai Kona Electric, Kia e-Soul, Jaguar I-Pace, всі автомобілі компанії Tesla та інші.

Також додання цього класу збільшить кількість водіїв, які планують заробляти по наданню автоперевезень. На разі електроавтомобілі відносять до класу комфорт і їм приходить конкурувати з автомобілями того класу.

Диверсифікації діяльності за рахунок додання нових класів в послугах приватних автоперевезень, які надає компанія «XXX», не тільки забезпечить розвиток підприємства за рахунок залучення нових клієнтів, але і збільшить кількість переваг над конкурентами.

На сьогодні конкуренти уже мають аналогічні послуги, так як в компанії «Uber» є клас «Green» і в фірми «Bolt» – клас «Green». Тому додання цього класу надає змогу більш краще конкурувати з всесвітнім гігантом в сфері послуг автоперевезень на території України.

Додання нової функції, як клас смарт, дасть змогу конкурувати за рахунок більш доступної ціни. Як показує дослідження ринку, сьогодні компанія надає послуги по ціні явно більшої ніж у конкурента.

Клас смарт або small – це клас для людей яким потрібно таксі тільки для себе. Рівень комфорту в такому класі як в класі стандарт. Але завдяки невеликим розмірам і автомобіль являється доволі економним, що дозволяє знизити вартість поїздки і получить прихильність людей, які їздять самі і не хочуть витратити додаткові гроші на проїзд. Смарт-авто на відмінну від звичайних автомобілі, являються на багато дешевші в експлуатації, мають не великі витрати на поїздки і не невелику ціну для покупки, також даний автомобіль має доволі низьку вартість ремонту і не створює проблем з пошуком деталей до нього. Тобто за відносно невеликі гроші компанія отримує нових клієнтів, яким підходить даний клас.

В клас смарт будуть входити автомобілі фірми «Smart» і інші автомобілі, які мають невелику вартість і малі показники витрат палива. Автомобілі з кузовом купе не підходять.

Покращення послуги по виклику автомобіля класу мікроавтобус, а саме додання можливості вибору між автомобілем на 6 осіб і автомобілем на 8 осіб.

Нові зміни в уже існуючий клас мікроавтобус, допоможуть збільшити охоплення ринку і покращать умови для водіїв даного класу, які мають доволі габаритні автомобілі.

Покращення послуг класу мікроавтобус приведе до того щоб розділити автомобілі того класу на дві категорії, а саме автомобілі, які мають не більше 6 місць для пасажирів і автомобілі з 8 місцями. Коли клієнт буде вибирати послугу перевезення мікроавтобус він повинен буде вибрати кількість бажаних місць. Вартість на перевезення мікроавтобуса з більшою кількістю місць буде дещо більше ніж на перевезення 6 місць. Замовлення на перевезення не більше 6 клієнтів отримують відразу обидві групи даного класу, но для мікроавтобусів з більшою кількістю місць буде надано інформація що вартість перевезення обраховується по формулі для групи з 6 місцями. В свою чергу група з меншими автомобілями даного класу не буде мати можливість отримувати замовлення на більше 6 місць.

Доставка їжі, являється не тільки новим напрямком для компанії, а і для сучасного ринку України в цілому. На даний момент, в компанії є достатньо ресурсів для реалізації цього доволі нового напрямку. Уже створений додаток «XXX Driver» полегшує можливість освоєння напрямку доставки їжі.

Для розвитку нового напрямку потрібно в першу чергу створити новий додаток для смартфонів, а також покращити уже існуючий додаток «XXX Driver» інтегрував в нього нові функції. «XXX Driver» полегшує вхід на новий ринок за рахунок уже існуючої інформаційної бази водіїв і алгоритмів розрахунку вартості доставки.

Доставка їжі – це новий додаток, за допомогою якого клієнт може замовити їжу з улюбленого закладу харчування, для цього потрібно лише вибрати потрібний ресторан в списку закладів, які знаходяться в додатку, зробити своє замовлення і чекати поки його доставлять. Коли клієнт зробив замовлення, воно надсилається вибраному замовником закладу харчування і там заказ починають приготувати для клієнта, в цей час замовлення на перевезення надсилається в інший додаток компанії «XXX Driver», де він пропонується різним водієм, для перевезень від ресторану до клієнта.

Додаток «Доставка їжі» буде використовуватись клієнтами, які хотіли би замовити їжу на дім з закладів харчування, які не мають можливість надавати свою власну доставку. Також цей додаток буде цікавий ресторанам і кафе, які хотіли б надавати доставку їжі, але не можуть по своїм причинам. Заклади харчування, які мають свою доставку, також можуть бути зацікавленими даним додатком, якщо для них власна доставка не вигідна або вона працює сезонно.

На вартість доставки буде впливати сума вартості замовлення в закладі харчування і вартість самого перевезення. Компанія «XXX» буде брати встановлений відсоток від кінцевої вартості доставки.

Під час створення додатку важливо додати функцію, яка буде надавати можливість адміністративному відділу компанії доповнювати і змінювати список закладів, без втручання відділу розробок. Через створення даної функції відділу розробок потрібно буде потратити більше часу на створення кінцевого

додатку, але завдяки ній використання додатку в майбутньому буде більш ліпше для компанії і менше потребувати втручання відділу розробок.

В список закладів будуть входити ті заклади, які заключили контракт з компанією «XXX». Тому паралельно зі створенням додатку, компанія повинна залучити нових партнерів, які спеціалізуються в сфері питання. Найкращі варіанти таких партнерів – це відомі ресторани і кафе такі як: «McDonald's», «Mister Cat», «Casta», «Мафія», «Сушия» і інші. Кількість і популярність закладів, буде впливати на дохід компанії. Співпраця з сервісами по наданню услуг інформування, щодо закладів харчування, такі як сайт <https://eda.ua>, на початковий момент реалізації додатку, збільшить клієнтів і впізнаваність нової програми.

Важливу місію в реалізації цього проекту займає додаток «XXX Driver», так як він дає надсилає замовлення різним водіям в режимі онлайн. Але для того щоб він працював з новим додатком його потрібно покращити. Одна з важливих функцій, яку потрібно додати це можливість водіям самостійно включати надходження різних видів замовлень, тобто якщо водій не хоче виконувати замовлення з додатку по доставці їжі, то він може просто виключити цей режим і включити коли йому потрібно, по власному бажанню. Також ця функція допоможе новим водіям, які не мали раніше можливості використовувати «XXX Driver», для цього потрібно буде розширити види транспорту, якими можуть користуватися водії компанії «XXX», а саме додати мото-транспорт і автомобілі, які не підходять до інших класів перевезень. Такі нові водії будуть мати змогу використовувати «XXX Driver», тільки для перевезення замовлень з нового додатку доставки їжі.

Завдяки освоєнню нового напрямку компанія збільшить кількість водіїв і покращить їм умови праці, а також почне співпрацю з закладами харчування, за рахунок яких в майбутньому вона буде мати можливість отримувати додаткові доходи. Це пов'язано з тим що фірма «XXX» надає одночасно послуги як звичайним споживачам, так і компаніям-партнерам.

Збільшення послуг і покращення вже наявних забезпечить підприємству розвиток, за рахунок більшого охоплення ринку, поява нових клієнтів і покращення умов для робітників.

Однією з проблем в компанії на сьогодні є висока текучість робітників, такі зміни повинні зробити більш кращі умови для них і зменшити плинність кадрів.

Дані напрямки диверсифікація діяльності представлені в табл. 3.2. разом зі пріоритетами їх виконання і коротким описом можливостей, які має отримати компанія, якщо під цим напрямком.

Таблиця 3.2. Напрямки розвитку підприємства на засадах диверсифікація діяльності

Пріоритет	Напрямок	Значення для компанії
1	2	3
1	Додання класу «електромобіль»	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення клієнтської бази за рахунок клієнтів, які дбають про навколишнє середовище; - Залучення нових водіїв, які мають електроавтомобілі; - Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок нової послуги; - Можливість підписання нових корпоративних договорів.
2	Покращення класу «мікроавтобус»	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення клієнтської бази за рахунок клієнтів, яким потрібні автоперевезення більшої кількості пасажирів; - Залучення нових водіїв, які мають великі автомобілі для 8 і більше пасажирів; - Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок покращення уже наявної послуги; - Покращення умов для робітників, які бажають отримувати можливість покращити свій прибуток за рахунок використання своїх габаритних авто. - Зниження внутрішньої конкуренції в даному класі послуг.
3	Створення додатку «Доставка їжі»	<ul style="list-style-type: none"> - Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок освоєння нового напрямку діяльності; - Залучення нових водіїв, які будуть займатися перевезенням заказів, з нового додатку; - Покращення умов для робітників, які бажають отримувати можливість покращити свій прибуток, завдяки виконання нових замовлень. - Додаткові можливості в майбутньому, за рахунок співпраці з іншими компаніями.

Продовження табл. 3.2.

1	2	3
4	Додання класу «смарт»	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення клієнтської бази за рахунок клієнтів, які їздять самі і хочуть на цьому економити; - Залучення нових водіїв, які мають невеликі авто і підходять до даної категорії; - Охоплення більшої частки ринку і покращення конкурентоспроможності, за рахунок надання більш дешевих послуг.

(Складено автором)

Термін реалізації та кількість затрачених ресурсів на додання класу електромобіль і класу смарт будуть рівні. Це пов'язано з тим що всі основні роботи проводяться працівниками ІТ сфери, такими як програмісти, дизайнери, QA-інженери. Термін робіт становить від 6 тижнів, а вартість реалізації для цих 260 000 грн., обумовлюється це тим що для реалізації даного проекту потрібно зробити такі роботи: написання програмного коду, для основних платформ; дизайнерські роботи; інтеграція коду і зображень, в потрібну платформу; тестування і оптимізація роботи QA-інженером.

Для реалізації напрямку покращення класу мікроавтобус, потрібно набагато менше ресурсів, часу і спеціалістів. Достатньо невеликої групи програмістів і QA-інженерів. При ідеальних умовах, це займе лише три тижня і обійдеться компанії в 155 000 грн.(табл. 3.3.)

Найбільший проект, а саме створення додатку «Доставка їжі», займе мінімум 12 тижнів і обійдеться компанії в 650 000 грн. тільки на його розробку.

Таблиця 3.3. Термін реалізації та обсяг фінансових ресурсів

№	Напрямок	Термін реалізації	Обсяг фінансових ресурсів
1	Додання класу електромобіль	від 6 тижнів	260 000 грн.
2	Покращення класу мікроавтобус	від 3 тижні	155 000 грн.
3	Створення додатку «Доставка їжі»	від 12 тижнів	650 000 грн.
4	Додання класу смарт	від 6 тижнів	260 000 грн.

(Складено автором)

3.2. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих напрямків розвитку підприємства

На сьогоднішній день, компаніям при розробці власних стратегій розвитку підприємств потрібно бути орієнтованим на сучасний ринок, спостерігаючи при цьому не тільки за своїми клієнтами, але і за діями конкурентів.

Розробка напрямків диверсифікації діяльності та необхідність їх змін і покращень під час реалізації мають ґрунтуватись на інформації з декількох джерел, які показують: бачення і надії власників та менеджерів організації, а також їх акціонерів; міжнародні тенденції в галузі, на світовому ринку; вираховування оцінок галузевих спеціалістів, зарубіжних і вітчизняних аналітиків.

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідно вибрати найбільш оптимальні напрямки розвитку підприємства. Для цього потрібно більш краще проаналізувати запропоновані напрямки визначити і визначити їх економічну доцільність.

Деталізація витрат за пропозиціями щодо диверсифікації, допоможе більш краще зрозуміти наскільки вигідно інтегрувати нові технології в підприємство.

Для напрямку під першим пріоритетом, а саме додання нового класу «Електромобіль», потрібні такі витрати:

- Створення нової функції програмістами і додання дизайну, для неї (50000 грн. + 10000 грн.);
- Інтеграція готового коду в існуючі додатки, для смартфонів, і на головний веб-сайт по виклику автомобіля, програмістами (50000 грн.);
- Тестування і оптимізація кінцевого продукту, QA-інженерами (100000 грн.);
- Оновлення додатків в AppStore і GooglePlay.

Для підприємства «XXX», додання класу «Смарт», стоїть стільки ж скільки додання класу «Електромобіль», так як роботи на створення додаткового класу є аналогічні.

Що до покращення класу «Мікроавтобус», то він потребує менших робіт, ніж на два попередні класи. Тому вартість на його реалізацію є нижчою ніж на другі проекти. Для удосконалювання класу «Мікроавтобус», потрібно зробити такі роботи:

- Створення нового дизайну, для підгрупи класу «Мікроавтобус» (5000 грн.);
- Удосконалення існуючої функції в додатку і головному веб-сайт, програмістами (100000 грн.);
- Тестування і оптимізація кінцевого продукту, QA-інженерами (50000 грн.);
- Оновлення додатків в AppStore і GooglePlay.

Новий додаток обійдеться компанії найдорожче, але завдяки уже існуючому додатку «XXX Driver», робіт на створення нової програми потрібно менше:

- Створення власного дизайну, з нуля (60000 грн.);
- Написання нового додатка, програмістами (300000 грн.) ;
- Удосконалення існуючого додатку «XXX Driver» для роботи з новим додатком (100000 грн.);
- Налаштування алгоритму вартості доставки і додання кінцевих функцій для правильної роботи обох додатків (100000 грн.);
- Тестування і оптимізація кінцевого продукту, QA-інженерами (100000 грн.);
- Додання і оновлення додатків в AppStore і GooglePlay.

Розподіл напрямку диверсифікації діяльності на різні групи робіт, які потрібні для його реалізації, дає можливість більш раціонально розподілити час на реалізацію всіх напрямків одночасно і графічно побачити повний термін реалізації всіх проектів(Рис. 3.2.).

№	Напрямок	Термін реалізації, тижні																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Електромобіль	Δ	α	β	β	β	β												
2	Мікроавтобус		Δ	α				β	β	β	β								
3	Доставка їжі			Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	α	α	α	α	β	β	β	β		
4	Смарт									\$				α	α			β	β
Пояснювальні дані																			
Колір		Вид робіт																	
Δ		Одночасна робота програмістів і дизайнерів																	
α		Написання і інтегрування коду програмістами																	
β		Тестування і оптимізація готового продукту QA-інженерами																	
\$		Робота дизайнерів																	

Рис. 3.2. Найоптимальніші витрати часу, для реалізації всіх напрямків

(Складено автором)

Почергове виконання всіх робіт займе 25 тижнів, тоді як розбиття робіт на групи скорочує цей термін на 7 тижнів, отже найоптимальніший термін реалізації буде становить 18 тижнів, при умовах вчасного і досконалого виконання кожного виду робіт.

Аналіз коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО) буде потрібен для більш детальної оцінки ефективності обраної стратегії. Звітним роком буде виступати 2018 і буде порівнюватись з показниками прогнозованого 2019 року, після інтеграції всіх напрямків в підприємстві.

Відштовхуючись від теорії, потрібно підкреслити, що найбільш конкурентоспроможними являються саме ті компанії, де найкращим образом налагоджена робота всіх служб та підрозділів. Багато факторів (ресурсів фірми) – здійснюють вплив на рівень ефективності діяльності кожної служби. Для того щоб оцінити ефективність праці кожного підрозділу потрібно оцінити ефективність користування цих ресурсів.

Алгоритм обрахування коефіцієнта конкурентоспроможності компанії складаються з трьох почергових етапів.

Першим етапом є обрахування одиночних показників конкурентоспроможності підприємства. Для того щоб перевести ці показники у відносні величини їх потрібно порівняти з базовими показниками. Щоб перевести показники у відносні величини потрібно скористатися 15-бальною

шкала. Мінімальне значення цієї шкали є «5 балів» воно присвоюється показнику, який є гіршим за базовий. Середнім значенням є «10 балів» вони присвоюється тоді коли показник знаходить на рівні з базовим. Максимальна оцінка це «15 балів» присвоюється коли значення показника є більшим за базовий.

В другому етапі обраховуються критерії конкурентоспроможності організації спеціальними формулами, які являються індивідуальними для кожного критерія.

Третій і останній етап, обрахування коефіцієнта конкурентоспроможності організації.

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності компанії, потрібно спочатку оцінити чотири групові показники та їх критерії конкурентоспроможності.

**Таблиця 3.4. Показники конкурентоспроможності ТОВ «XXX» ,
2017-2019 рр.**

Показники конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників			Значення у балах	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 / 2018
Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства					
Рівень витрат	0,69	0,73	0,72	10	10
Фондовіддача	3.95	2.76	3,01	8	10
Рентабельність товару	45.6	35.9	43.7	8	12
Продуктивність праці	1261.82	931.79	1193.58	8	12
Критерії фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт автономії	0.44	0.31	0.42	8	13
Коефіцієнт покриття	1.15	0.78	0.82	7	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.24	0.10	0.11	5	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	3.19	4.12	4.15	12	10
Критерії ефективності збуту товарів					
Рентабельність продажів продукції	0.313	0.264	0.318	9	13
Коефіцієнт ефективності реклами	0.18	0.11	0,15	7	13
Критерій конкурентоспроможності товару					
Якість товару	-	-	-	10	15
Ціна товару	-	-	-	10	15

Складено автором автором на основі [12]

Для того, щоб розрахувати показники у відносні величини, використовується 15-ти бальна шкала. Якщо показник на рівні базового, то він оцінюється в 10 балів. Метод розподілу балів для табл. 3.4., наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. 15-ти бальна шкала оцінювання показників конкурентоспроможності

Кількість балів	Умова	Кількість балів	Умова
15	50% або більше	9	Зменшення від 10% до 20%
14	Збільшення від 40% до 50%	8	Зменшення від 20% до 30%
13	Збільшення від 30% до 40%	7	Зменшення від 30% до 40%
12	Збільшення від 20% до 30%	6	Зменшення від 40% до 50%
11	Збільшення від 10% до 20%	5	Зменшення 50% або більше

Джерело: [23]

Розрахуємо основні критерії конкурентоспроможності підприємства:

1) Звітний рік (2018/ 2017):

$$ЕВ = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 8 + 0,4 \times 8 + 0,1 \times 8 = 8,62;$$

$$ФП = 0,29 \times 8 + 0,2 \times 7 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 12 = 7,32;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 9 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 7 = 9,31;$$

2) Прогнозний рік (2018/ 2017):

$$ЕВ = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11;$$

$$ФП = 0,29 \times 13 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10,87;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 13 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 13 = 11,77.$$

Отже, тепер ми можемо вирахувати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККО) за досліджувані періоди:

1. За звітний період (2018/2017):

$$ККО = 0,15 \times 8,62 + 0,29 \times 7,32 + 0,23 \times 9,31 + 0,33 \times 10 = 8,86$$

2. За прогнозований період (2019/2018):

$$ККО = 0,15 \times 11 + 0,29 \times 10,87 + 0,23 \times 11,77 + 0,33 \times 10 = 10,81$$

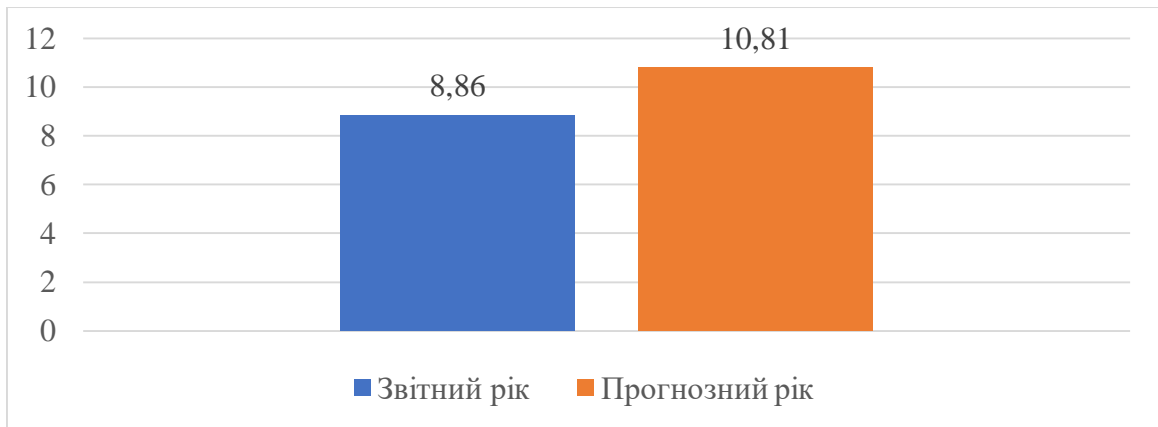


Рис. 3.3. Найоптимальніші витрат часу, для реалізації всіх напрямків
(Складено автором)

Коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), розрахований для прогнозного періоду, свідчить, що вибір стратегії посилення активності орієнтовану на розвиток підприємства, покращить становище підприємства на ринку автоперевезень. Диверсифікація діяльності допоможе покращити ринкову позицію підприємства та поліпшить його фінансове становище.

Після реалізації нових напрямків диверсифікації діяльності, позиція підприємства «ХХХ» на карті стратегічних груп конкурентів, змінилась, так як у компанії збільшився асортимент послуг, а цінова політики фірми стала більш гнучкою. З метою більш детально проаналізувати та графічно відобразити зміну позиції, відносно конкурентів буде доцільно побудувати нову карту стратегічних груп конкурентів, це дозволить побачити, як змінилась позиція в галузь після реалізації стратегії диверсифікації діяльності.



Рис. 3.4. Карта стратегічних груп конкурентів у галузі

Складено автором на основі [22]

Висновки до розділу 3

Використовуючи аналіз за моделлю «Shell» – DPM була вибрана стратегія посилення активності на ринку. Так як аналіз показав, що наразі компанія являється лідером в галузі, а рівень конкурентоспроможності знаходиться на середньому рівні, то вибір стратегії посилення активності на ринку найкраще підходив у даній ситуації.

З метою забезпечити розвитку компанії, використовуючи стратегію посилення активності на ринку, за рахунок диверсифікації діяльності було наведено чотири напрямки. Після реалізації кожен з цих напрямків повинен позитивно вплинути на підприємство. Проаналізувавши введення всіх напрямків одночасно, було знайдено спосіб більш швидкого їх залучення, за допомогою цього способу можна скоротити час на реалізацію на 7 тижнів і реалізувати всі напрямки за 18 тижнів.

Введення нових напрямків дозволить підвищити свою конкурентоспроможність і не втрачати лідируючих позицій в даній сфері діяльності. Це буде можливо завдяки збільшенню кількості замовлень уже в усталеному сегменті та появі нових можливостей завдяки виходу на новий для компанії ринок.

Завдяки аналізу показників конкурентоспроможності і фінансової діяльності цієї компанії, можна сказати, що вибір стратегії посилення активності на ринку є правильним рішенням, через те що прогнозовані показники відображають позитивну тенденцію. За допомогою цих змін компанія зможе далі розвиватись не тільки в сегменті надання послуг автоперевезень і почати освоювати нові для себе сфери діяльності.

ВИСНОВКИ

В умовах стрімких змін у світовій економіці, процесів глобалізації, прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу в практичну діяльність підприємств, підсилення конкурентної боротьби на ринку підприємство повинно планувати та забезпечувати свій розвиток на визначену перспективу.

На вибір шляху розвитку впливають загальні тенденції розвитку та зрушень у структурі світової економіки, процес глобалізації зі всіма його напрямками, боротьба за отримання та розширення часток ринку, економічна політика держави та внутрішні фактори підприємства та його потенціал.

Коло варіантів вибору поведінки підприємства у напрямку розвитку за рахунок диверсифікації діяльності сформувало декілька напрямків. Обираючи правильний напрямок розвитку, підприємство повинно бути спроможне забезпечити стійке існування на конкурентному ринку.

При визначенні шляху розвитку підприємства враховують як зовнішні фактори впливу, так і внутрішні – потенціал підприємства, вірогідність виникнення ризикових ситуацій та їх оцінку.

Узагальнюючі результати даної роботи, потрібно виділити певні ключові моменти. Знаходження головних переваг і недоліків в реалізації процесу диверсифікації діяльності компанії являються важливими при виборі правильної стратегії розвитку. Тобто, компанія має втілювати стратегію диверсифікації з максимальною для себе вигодою та мінімальним ризиком, а саме обрати найкращий варіант для вкладення капіталу із найбільш можливим прибутком та забезпеченням фінансової стійкості організації. Одним із важливих моментів є знаходження основних причин успіху і невдачі, які впливають на успішну реалізацію стратегії диверсифікації діяльності компанії.

Для забезпечення розвитку підприємства було запропоновано обрати один або декілька шляхів диверсифікації діяльності, а саме:

1) Розширення асортименту послуг. Незважаючи на те, що ТОВ «XXX» являється одним із лідерів на ринку автоперевезень, збільшення асортименту послуг, а саме додання нових класів автомобілів таких як клас «електромобіль» та класу «смарт», допоможе збільшити клієнтську базу за рахунок клієнтів, появи нових клієнтів, які дбають про навколишнє середовище та тих, що їздять самі і хочуть на цьому заощаджувати. Також, це допоможе залучити нових водіїв, які мають електроавтомобілі та невеликі авто, які підходять під клас «Смарт». Окрім того, завдяки розширенню асортименту послуг збільшиться охоплення нової частки ринку і покращиться конкурентоспроможність за рахунок надання більш дешевих послуг.

2) Покращення існуючих послуг. Покращення класу «мікроавтобус» надасть компанії можливість охоплення більшої частки ринку і підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення уже наявної послуги. Це має вплинути на покращення умов для робітників, які бажають отримувати можливість покращити свій прибуток за рахунок використання своїх габаритних автомобілів та залучення нових водіїв, які мають великі автомобілі для 8 і більше пасажирів.

3) Освоєння нового напрямку. Створення додатку «Доставка їжі» допоможе компанії вийти на принципово новий ринок, а завдяки знанням і ресурсам в наданні послуг автоперевезень, фірма зможе швидко зайняти своє місце в новій для компанії сфері діяльності. Завдяки освоєнням компанією нового напрямку вона збільшить свою частку на ринку і покращить свій рівень конкурентоспроможності. Новий напрямок діяльності принесе компанії додаткові можливості в майбутньому за рахунок співпраці з іншими компаніями, які зацікавлені в автоперевезеннях.

Вищеперераховані заходи дозволять з впевненістю забезпечити розвиток підприємства, а також допоможуть покращити якість надання послуг. Зміни, які має отримати підприємство від реалізації даних напрямків, також позитивно вплинуть на конкурентоспроможність компанії і допоможуть утримати набуті позиції в даній сфері діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] : закон України [затверджено Верховною Радою УРСР 16 квітня 1991 р. № 959-XII] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12> – Назва з екрану.
2. Щербатюк Н. В. Методи кількісного обмеження в Україні / Н. В. Щербатюк, С. В. Чичирко // Юридичний вісник. – 2013. – №3(28). – С. 79-83.
3. Рейтинги імпорту товарів в Україну. Ріст поставок електроенергії – в 20,5 раз (інфографіка) [Електронний ресурс] : Інтернет-портал «HUBs». – Режим доступу: <http://hubs.ua/economy/rejtingi-importa-tovarov-v-ukrainu-rost-postavok-elektroenergii-v-20-5-raz-infografika-65637.html> – Назва з екрану.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України – Статистична інформація – Економічна статистика – Зовнішньоекономічна діяльність – Товарна структура зовнішньої торгівлі України (щомісячна інформація) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Назва з екрану.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України – Статистична інформація – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Назва з екрану.
6. Гужовська Т. В. Забезпечення розвитку імпортової діяльності торговельно-посередницьких фірм [Електронний ресурс] / Т. В. Гужовська, І. С. Луценко // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». – 2016. – №10. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66918/pdf_25 – Назва з екрану.
7. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник [Електронний ресурс] / О. А. Кириченко, ред. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/135-meneditment-zovnshnoekonomchno-dyalnost-kirichenko-OA.html> – Назва з екрану.

8. Янковский Н. А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса : Монография / Н. А. Янковский. – Донецк: ДонНУ, 2000. – 430 с.
9. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навчальний посібник [Електронний ресурс] / Г. М. Дроздова. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – Режим доступу: <http://readbookz.com/books/34.html> – Назва з екрану.
10. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : Учебник / Л. Е. Стровский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 498 с.
11. Мостенська Т. Л. Основні аспекти формування та оцінки стратегії імпорту підприємств малого бізнесу [Електронний ресурс] / Т. Л. Мостенська, О. Ю. Карнаух // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 2. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf> – Назва з екрану.
12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Seyoum, Belay. Export-import theory, practices, and procedures / Belay Seyoum. – Third edition. – New York, London: Routledge, 2014. – 644 p.
14. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Навчальний посібник / [Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін.]; за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
15. Беззубець Л.Л. Вплив конкуренції на становлення та розвиток соціально-ринкової економіки України / Л.Л. Беззубець // Економічний вісник ДВНЗ. – 2012. – № 18/1. – С. 184-189..
16. Мохненко А.С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності: [Електронний ресурс]: / А.С. Мохненко // Таврійський

науковий вісник. Науковий журнал, 2010. – Випуск 68. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2010_68/68_28.pdf

17. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка». – Випуск 7. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/2009_7/09rovaif.pdf.

18. Салип Ю.О. Генезис сутності конкурентоспроможності підприємства / Ю.О. Салип // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2012. – № 4 (14). – С. 74-78.

19. Чернуха І.В. Еволюція підходів щодо визначення конкуренції: теоретичні аспекти / І.В. Чернуха // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2011. – № 2 (21). – С. 350-357.

20. Герчикова І. Н. Менеджмент : Учебник [Електронний ресурс] / І. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – Режим доступу: <http://interservis.info/lib/i5/> – Назва з екрану.

21. Босак А. О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. О. Босак, Р. З. Дарміць, В. А. Босак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 691. – С. 26-35.

22. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Підручник [Електронний ресурс] / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – Режим доступу: <http://readbookz.com/pbooks/book-35/ua/> – Назва з екрану.

23. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2014. – N 12. – С. 40-44.

24. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 201-208
25. Брінь, П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств / П.В.Брінь, Л.О. Переходова // Вісник НТО «ХП».Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – 69 (1042). – С.172–175.
26. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна] – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Институт новой экономики, 2009. – 1248 с.
27. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Бояринова К.О., Малик І.П.. Управління проектами. Методичні вказівки до виконання та захисту курсової роботи . – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – 46 с.
28. Глисін Ф. О Конкурентоспособность промышленных предприятий / Ф. Глисін, Г. Воронина // Экономист. – 2014. – N 6. – С. 17-22.
29. Фасхiev X. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / X. Фасхiev // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – N 2. – С. 69-81.
30. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О.О. Цогла //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С.147–151.
31. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств // Держава та регіони. – 2014. – №2. – С. 50–53.
32. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко // Ефективна економіка – 2013. – №10 – С.14–18.
33. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – N 2. – С. 60-66.
34. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Кн.3 / Г.Л.Азоев; Библиотека хозяйственного человека. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с. – ISBN: 5-85873-009-4.

35. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л.Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2014, – 273 с.
36. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Рос. экон. журн. – 2014. – № 3. – С. 57–64
37. Кобрин Ю. Инновации – условия конкурентоспособности / Ю. Кобрин // Экономист. – 2004. – N 12. – С. 23-30.
38. Григоренко О.В. Внешнеэкономическая составляющая системы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: диссертация на соискание ученой степени к.э.н. / О.В. Григоренко // Российская государственная библиотека. – Ростов-на-Дону, 2016. – 211 с.
39. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Захарін. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/Vknutd/2012_1/139_145.pdf. – Назва з екрану.
40. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221> – Назва з екрану.
41. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І.В. Булах, Т.Б. Надтока Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/> – Назва з екрану.
42. Портер М. Международная конкуренция. –М: Международные отношения, 2013. – 51 с.
43. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
44. ТОВ «Інтертоп Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/search/Інтертоп_Україна – Назва з екрану.

45. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: culonline.com.ua – Назва з екрану.
46. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник/Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. – К.: Хрещатик, 2009.
47. Ключкова М.С., Логинова Е.Ю., Якорєва А.С. Мерчендайзинг: Научная книга; М.; 2008.
48. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
49. Клименко С.М., Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
50. Пилипенко С. М., Пилипенко А. А., Отенко В. І. Менеджмент: Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.
51. Офіційний сайт компанії «XXX» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.XXX.com.ua> – Назва з екрану.
52. Метод динамічного ціноутворення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/53108/marketing/metod_reklama_platit_tovar – Назва з екрану.
53. Competera [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://competera.ru>. – Назва з екрану.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Форма №1. БАЛАНС

Актив	Код рядка	На кінець 2016	На кінець 2017	На кінець 2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	41340	35580	42525
первісна вартість	1001	122235	137730	122235
накопичена амортизація	1002	86655	95205	86655
Незавершені капітальні інвестиції	1005	189075	211095	189075
Основні засоби:	1010	11995560	11521020	11995560
первісна вартість	1011	22407990	23073195	22407990
знос	1012	10412430	11552175	10412430
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272520	272520	9253515
інші фінансові інвестиції	1035	60	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	13307310	12492795	21028215
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13329660	15730920	18580500
Виробничі запаси	1101	72195	103110	110325
Незавершене виробництво	1102	0	0	45
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	13257465	15627810	18470175
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2571555	1043790	1069365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32085	200625	123075
з бюджетом	1135	0	0	0

Продовження Форма № 1. Баланс

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	27540
із внутрішніх розрахунків	1145	15	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	543195	822510	1685280
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	299610	4778910	3320130
Готівка	1166	39135	46725	74520
Рахунки в банках	1167	260475	4434990	2537730
Витрати майбутніх періодів	1170	59190	19275	23400
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	11040	22710	23595
Усього за розділом II	1195	16846350	22618740	24852885
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30153660	35111535	45881100
Пасив	Код рядка	На кінець 2016	На кінець 2017	На кінець 2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23640	23640	23640
Капітал у дооцінках	1405	11842245	11842245	11837670
Додатковий капітал	1410	867945	867945	867945
Емісійний дохід	1411	867945	867945	867945
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2190	2190	2190
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	768945	2702895	1329615
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	11967075	15438915	14061060
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	315375	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

Продовження Форма № 1. Баланс

Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	315375	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	157680	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	16498965	16742310	22064190
за розрахунками з бюджетом	1620	222810	884955	333075
за у тому числі з податку на прибуток	1621	67995	683325	106140
за розрахунками зі страхування	1625	48345	21660	34110
за розрахунками з оплати праці	1630	113055	76680	140415
за одержаними авансами	1635	0	0	109095
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	570	570	5064600
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	829785	1803960	4074555
Усього за розділом III	1695	17871210	19672620	31820040
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30153660	35111535	45881100

Форма № 2. Звіт про фінансові результати
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	На кінець звітнього 2016 р.	На кінець звітнього 2017 р.	На кінець звітнього 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43679355	49319175	58047975
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(31721970)	(33881865)	(42696810)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	11957385	15437310	15351165
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	403875	531375	852375
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1096395)	(1065435)	(1136595)
Витрати на збут	2150	(8100765)	(10291935)	(12372705)
Інші операційні витрати	2180	(1532010)	(362550)	(144255)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1632090	4248765	2549985
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0
Інші доходи	2240	64785	12660	267690
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0

Продовження Форма № 2. Баланс

Фінансові витрати	2250	(155715)	(18330)	0
Втрати від участі в капіталі	2255	(845460)	0	0
Інші витрати	2270	(89550)	(5175)	(258435)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	606150	4237920	2559240
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	223215	766080	465270
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	382935	3471840	2093970
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	На кінець звітнього 2016 р.	На кінець звітнього 2017 р.	На кінець звітнього 2018 р.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1616940	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1616940	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1616940	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1999875	3471840	2093970

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	497145	414870	673950
Витрати на оплату праці	2505	3391575	3909345	4760985
Відрахування на соціальні заходи	2510	1246905	1191315	1044060
Амортизація	2515	1936365	1358940	1312545
Інші операційні витрати	2520	3657180	4870200	5911695
Разом	2550	10729170	11744670	13703235

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0